DATA DRIVEN HR

Mộc Châu *dịch* | VNHR *hiệu đính*

QUẢN TRỊ NHÂN SỰ THÔNG MINH BẰNG DỮ LIỆU

Bộ công cụ phân tích và đo lường hiệu quả công việc trong thời đại số

Bernard Marr

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Câu lạc bộ nhân sự việt nam (vnhr)

Câu lạc bộ Nhân sự Việt Nam (VNHR) là một tổ chức nghề nghiệp phi lợi nhuận phục vụ cho sự phát triển của ngành quản trị nguồn nhân lực cũng như cộng đồng Nhân sự tại Việt Nam. VNHR ra đời từ năm 2001 và hiện nay có hơn 1.200 hội viên là Giám đốc, Quản lý Nhân sự và Điều hành Doanh nghiệp. VNHR là tổ chức xã hội nghề nghiệp có uy tín cao với các hoạt động trao đổi chuyên môn trên các diễn đàn trực tuyến, tổ chức các sự kiện hội thảo, hội nghị nhân sự và các khóa huấn luyện đào tạo. VNHR là một thành viên trực thuộc Hội các nhà Quản trị Doanh nghiệp Việt Nam (VACD).

Lời giới thiệu

Trong các cuộc khảo sát có uy tín trên thế giới của tổ chức The Conference Board (www.conference-board.org) năm 2017 và 2018 về những thử thách đối với đội ngũ lãnh đạo cấp cao của các tổ chức, lĩnh vực quản trị nhân sự và tái đầu tư vào tổ chức khi bước vào kỷ nguyên số hóa là những mối quan tâm hàng đầu.

Ngày nay, đội ngũ lãnh đạo cấp cao của các tổ chức hoàn toàn nhận thức được giá trị của quản trị nhân sự đối với tổ chức và do vậy, họ có nhiều kỳ vọng cao hơn về những thay đổi chiến lược trong quản trị nhân sự khi tổ chức bước vào kỷ nguyên số hóa. Trên thực tế, hầu hết đội ngũ quản trị nhân sự chưa thực sự chuyển mình theo xu hướng này, nhưng thật may mắn là đã có một số công ty đã tạo nên các chuẩn mực so sánh như Google, Sodexo, Netflix... Những công ty này đã chứng minh sự thành công của hình thức quản trị nhân sự mới bằng dữ liệu hay còn gọi là quản trị nhân sự thông minh.

Cuốn sách *Quản trị nhân sự thông minh bằng dữ liệu* của Bernard Marr mang đến các hướng dẫn thiết thực nhất cho người đọc, đặc biệt là những nhà lãnh đạo cấp cao và những người làm công tác quản trị nhân sự, về cách tiếp nhận đổi mới, sáng tạo và hiện đại hóa thông qua sử dụng dữ liệu cùng các công nghệ như trí tuệ nhân tạo, điện toán đám mây, học máy, Internet Vạn vật... Tất cả đều được ứng dụng trong các kịch bản rất thực tế về quản trị nhân sự thông minh nhằm thúc đẩy hiệu quả quản trị bằng các công cụ phân tích và chỉ số đo lường.

Với kiến thức vững chắc và kinh nghiệm phong phú, Bernard Marr là tác giả của 16 cuốn sách bán chạy nhất, là nhà tương lai học, diễn giả thuyết trình và là cố vấn chiến lược cho nhiều tổ chức và chính phủ. Ông đã tư vấn cho nhiều tổ chức nổi tiếng nhất trên thế giới về chiến lược, chuyển đổi số và hoạt động kinh doanh. Gần đây, ông được LinkedIn đánh giá là một trong năm

người có ảnh hưởng nhất trong kinh doanh trên thế giới và là người có ảnh hưởng nhất tại Vương quốc Anh. Tuy nhiên, đối tượng mà ông hướng đến khi viết cuốn sách này là những người có liên quan đến lĩnh vực quản trị nhân sự – những người không phải và cũng không có ý định trở thành nhà khoa học về dữ liệu hay chuyên gia kỹ thuật số, nhưng muốn tham gia vào hành trình mang tính cách mạng nhằm đưa ngành quản trị nhân sự trở nên thông minh hơn. Cuốn sách được viết bằng phong cách cuốn hút, dễ hiểu, văn phong thân thiện cùng đầy ắp ví dụ thực tế.

Với mong muốn xây dựng một tủ sách Nhân sự với nhiều sách hay và có giá trị, VNHR và Alpha Books lựa chọn những cuốn sách hay và cập nhật các xu hướng mới nhất về quản trị nhân sự trên thế giới để giới thiệu đến bạn đọc. Tiếp nối thành công của những cuốn sách đã xuất bản, cuốn sách *Quản trị nhân sự thông minh bằng dữ liệu* đã được chúng tôi cân nhắc lựa chọn và biên dịch. Đây là cuốn sách hay và nên đọc đối với những ai làm việc trong ngành quản trị nhân sự bất kể vị trí hay kinh nghiệm làm việc.

Nhóm biên dịch và hiệu đính rất mong nhận được những phản hồi, góp ý từ bạn đọc để những lần xuất bản sau được hoàn thiện hơn.

Thay mặt nhóm hiệu đính VNHR

Lê Đức Thuận

Những lời khen dành cho Quản trị nhân sự thông minh bằng dữ liệu

"Nếu bạn muốn hoạt động quản trị nhân sự của mình hiệu quả và mang lại nhiều giá trị cho tổ chức, nhân viên cũng như chính bản thân hoạt động nhân sự, bạn cần đọc cuốn sách này."

— David Green,

Giám đốc Toàn cầu Bộ phận Giải pháp Phân tích Nhân lực – Tập đoàn IBM

"Quản trị nhân sự thông minh bằng dữ liệu là một cẩm nang đầy ắp thông tin mà mọi nhà quản trị nhân sự nên đọc. Cuốn sách cho thấy rằng những công cụ như dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo và Internet Vạn vật không còn là triển vọng trong tương lai của ngành nhân sự, mà đã trở thành hiện thực. Hãy nắm bắt lấy điều đó."

— Yanislava Hristova,

Giám đốc Quản trị nhân sự – Tập đoàn Xogito

"Bernard Marr đã cho chúng ta thấy cách thức để đưa quản trị nhân sự vào vai trò trọng tâm trong hoạt động hoạch định chiến lược của tổ chức. Cuốn sách hướng dẫn này cung cấp các bước thực hiện rõ ràng và đầy logic cho bất kỳ ai quan tâm đến việc cách mạng hóa vai trò của dữ liệu nhân sự. Đây không còn là lời tiên tri nữa – đã đến lúc thực hiện cuộc cách mạng về dữ liệu nhân sự!"

— Carolyn Nevitte,

Giám đốc Marketing – Công ty People Insight

"Cuốn sách hướng đến những người làm việc trong ngành nhân sự – những người không phải và cũng không có ý định trở thành nhà khoa học về dữ liệu hay chuyên gia kỹ thuật số, nhưng muốn tham gia vào hành trình mang tính cách mạng nhằm giúp ngành quản trị nhân sự trở nên thông minh hơn. Cuốn sách có lối hành văn đầy cuốn hút, dễ hiểu và mang lại nhiều điều bổ ích. Tôi cho rằng đây là cuốn sách phải đọc đối với những ai làm việc trong ngành quản trị nhân sự, bất kể vị trí hay kinh nghiệm làm việc."

— Ashish Sinha,

Trưởng Bộ phận Phân tích Năng lực Nhân sự Toàn cầu – Công ty Diageo

"Điều đáng chú ý nhất ở cuốn sách của Bernard Marr là giới thiệu những giải pháp mang tính sáng tạo cao nhưng rất thiết thực nhằm giải quyết một số vấn đề cấp bách nhất hiện nay trong lĩnh vực quản trị nhân sự. Cuốn sách rất cuốn hút, cập nhật và tôi đặc biệt thích những phần 'tổng kết' hết sức hữu ích ở cuối mỗi chương."

— Karen Lewis,

Giám đốc Quản trị nhân sự mảng bán lẻ – Công ty Greene King

"Cuốn sách là một cẩm nang toàn diện cung cấp những công cụ có thể ứng dụng cho hoạt động quản trị nhân sự hiện đại. Bernard Marr mang lại cho chúng ta những góc nhìn quan trọng, qua đó thấy được phương thức để đưa quản trị nhân sự thông minh bằng dữ liệu trở thành một phần không thể thiếu trong hoạch định và phát triển tổ chức."

— Sarah Morris,

Trưởng Bộ phận Nhân sự – Công ty Blenheim Palace

"Một hướng dẫn thiết thực và đầy tính kinh tế về một chủ đề có thể có tác động lớn tới biên lợi nhuận của một tổ chức."

— Rikesh Kotadia,

Trưởng Bộ phận Phân tích Nhân lực – Công ty Serco

"Cuốn sách này là hướng dẫn thiết thực nhất về cách tiếp nhận đổi mới sáng tạo thông qua sử dụng dữ liệu và các công nghệ như trí tuệ nhân tạo trong những kịch bản rất thực tế về quản trị nhân sự. Điều tôi yêu thích ở cuốn sách này là nó đầy ắp các ví dụ thực tế cùng văn

phong thân thiện và mang tính đối thoại. Cuốn sách truyền cảm hứng to lớn cùng những kinh nghiệm thực tiễn mà tôi có thể tham khảo nhiều lần."

— Maja Luckos,

Trưởng Bộ phận Phân tích Nhân lực – Công ty Capgemini

Chương 1
Quản trị nhân sự bằng dữ liệu là gì?

Doanh nghiệp không thể hoạt động tốt nếu không tuyển được đúng người. Những công ty có thể thu hút ứng viên có kỹ năng và năng lực phù hợp nhiều khả năng sẽ có lợi thế cạnh tranh cần thiết để đạt được thành công trong hiện tại cũng như tương lai. Vì vậy, doanh nghiệp cần phải thiết lập được hệ thống và quy trình thông minh để tìm kiếm, tuyển dụng đúng người và giữ chân họ. Rõ ràng quản trị nhân sự (HR) có vai trò trọng tâm đối với nhu cầu này. Tuy vậy, theo kinh nghiệm của tôi, có quá nhiều đội ngũ HR dành phần lớn thời gian mà họ có để xử lý các công việc hành chính hoặc pháp lý. Những quy trình đánh giá nhân viên rườm rà, những công việc tìm kiếm và quản lý con người vụn vặt hàng ngày, và những hoạt động vừa lãng phí vừa tốn kém như khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên hằng năm (xem thêm trong Chương 8) đã ngốn hết phần thời gian lẽ ra có thể dành cho nhiều việc hữu ích hơn. Ngoài ra, quản trị nhân sự từ trước đến nay vẫn được coi là ngành gắn với con người hơn là các con số và dữ liệu. Ngay cả khi dữ liệu đóng một vai trò nhất định, không phải lúc nào chúng cũng được sử dụng một cách thông minh và phù hợp với tính chất công việc. Nhiều phân tích dữ liệu nhân sự đơn thuần được thể hiện dưới dạng bộ chỉ số đo lường hiệu quả công việc (KPI), trong đó thống kê tình trạng vắng mặt hay số giờ tham gia đào tạo của nhân viên làm việc toàn thời gian. Đôi khi người ta sử dụng những chỉ số này chỉ vì chúng dễ đo lường hoặc bởi vì các công ty khác cũng dùng chúng. Ngày nay, ngày càng có nhiều chỉ số đo lường độc đáo và có giá trị mà lại dễ thu thập; những chỉ số có thể mang lại cái nhìn chuyên sâu về các vấn đề quan trọng của doanh nghiệp, đồng thời có tác động lớn đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp đó.

Tôi hoàn toàn không có ý nói rằng quản trị nhân sự không còn tập trung vào những người làm việc cho một tổ chức. Con người vẫn tiếp tục là yếu tố then chốt mang lại thành công ngay cả trong thời đại tự động hóa, robot và trí tuệ nhân tạo phát triển không ngừng hiện nay. Điều tôi muốn nói ở đây là vai trò của đội ngũ quản trị nhân sự đang thay đổi; và khi khả năng thu thập, phân tích dữ liệu của họ không ngừng gia tăng, cơ hội để đội ngũ quản trị nhân sự mang lại giá trị gia tăng cho tổ chức và góp phần đạt được các mục tiêu chiến lược cũng sẽ tăng theo. Hãy hướng tới việc quản trị nhân sự bằng dữ liệu. Trong chương này, tôi sẽ trình bày khái niệm quản trị nhân sự bằng dữ liệu hay quản trị nhân sự thông minh, tìm hiểu những phương thức chính để các đội ngũ quản trị nhân sự sử dụng dữ liệu một cách thông minh, đồng thời tìm hiểu xem dữ liệu đã và đang biến đổi các chức năng quản trị nhân sự như thế nào. Tôi cũng sẽ trình bày vắn tắt về vai trò của tự động hóa trong thế giới đang ngày càng phụ thuộc vào dữ liệu và giới thiệu những điều đang đón đợi các bạn trong cuốn sách này.

Sự trỗi dậy của quản trị nhân sự bằng dữ liệu hay quản trị nhân sự thông minh

Mọi thứ đang thay đổi nhanh chóng và thế giới của chúng ta đang ngày một thông minh. Ngày nay, hầu như mọi việc chúng ta làm đều có thể đo lường, từ hoạt động hàng ngày, sự tập trung, mức độ hạnh phúc và sức khỏe của nhân viên, đến các hoạt động ở cấp độ lớn hơn của doanh nghiệp. Sự phát triển bùng nổ về dữ liệu đồng nghĩa với việc các đội ngũ quản trị nhân sự đang có trong tay nhiều dữ liệu cũng như góc nhìn chuyên sâu hơn bao giờ hết.

Quản trị nhân sự bằng dữ liệu là gì?

Quản trị nhân sự bằng dữ liệu hay quản trị nhân sự thông minh là sử dụng sự bùng nổ dữ liệu một cách thông minh để có được cái nhìn chuyên sâu, qua đó không chỉ giúp nâng cao kết quả hoạt động của nhân viên trong công ty (trong đó có đội ngũ quản trị nhân sự), mà còn đóng góp cho thành công chung của tổ chức. Các đội ngũ quản trị nhân sự có thể sử dụng dữ liệu để đưa ra những quyết định chính xác hơn về mặt nhân sự, hiểu rõ và đánh giá chính xác hơn tác động của yếu tố con người lên doanh nghiệp, cải thiện khả năng đưa ra quyết định của bộ máy lãnh đạo trong các vấn đề liên quan đến con người, giúp quy trình vận hành quản trị nhân sự trở nên hiệu quả hơn, đồng thời nâng cao trạng thái tinh thần cũng như hiệu quả làm việc của nhân viên. Tất cả những điều này đều có thể có tác động lớn đến khả năng

đạt được các mục tiêu chiến lược của công ty. Hiện nay, chưa nhiều tổ chức có khái niệm về đội ngũ quản trị nhân sự bằng dữ liệu, ngoại trừ một số công ty lớn nhất hay có thế mạnh nhất về đổi mới sáng tạo, nhưng khái niệm này ngày càng trở nên thông dụng. Ngành quản trị nhân sự và quản lý con người đang trải qua một cuộc cách mạng, và làn sóng dữ liệu cùng các công cụ phân tích đang dẫn dắt cuộc cách mạng đó. Nếu như trước đây, ngành nhân sự chỉ tập trung vào các thành tố mềm trong quản trị như con người, văn hóa, đào tạo và phát triển cùng khả năng thu hút nhân viên, thì ngày nay, nó đang ngày càng dựa vào phân tích dữ liệu, và điều đó không phải là không có lý do. Như chúng ta sẽ thấy trong Chương 2, trong hầu hết các tổ chức, nhân sự là một trong những nhóm chức năng sở hữu nhiều dữ liệu nhất. Những người sử dụng lao động theo cách này hay cách khác đã sử dụng dữ liệu và công cụ phân tích trong một thời gian đủ dài để hiểu các chỉ số đo lường như sự hài lòng của nhân viên. Sự xuất hiện của dữ liệu lớn đã giúp cho hoạt động này tăng lên đáng kể cũng như mở ra nhiều hướng mới trong việc ứng dụng phân tích dữ liệu vào quản trị nhân sự.

Tạo thêm giá trị bất cứ khi nào có thể

Với quản lý con người bằng dữ liệu và thông tin, ưu tiên số một là tạo thêm giá trị gia tăng cho tổ chức theo cách thông minh nhất có thể, bằng tất cả các công cụ mà đội ngũ quản trị nhân sự có, bao gồm dữ liệu, thiết bị cảm ứng, công cụ phân tích, máy học và trí tuệ nhân tạo. Đội ngũ quản trị nhân sự có thể đạt được những lợi ích đáng mơ ước khi họ sử dụng dữ liệu một cách thông minh và ứng dụng công cụ phân tích để biến dữ liệu thành những thông tin quan trọng đối với doanh nghiệp. Hãy thử xem xét phương pháp tiếp cận của Google đối với quản lý con người. Google cung cấp cho nhân viên bữa ăn miễn phí, phụ cấp hào phóng cho các kỳ nghỉ phép có lương, khoang ngủ để nhân viên có thể chợp mắt trong ngày làm việc, cùng không gian để họ có thể tự trồng rau và cây ăn quả tại nơi làm việc.[1] Tất nhiên, tôi tin chắc rằng đội ngũ lãnh đạo của Google là những người hào phóng và dễ mến, nhưng đó không phải là lý do Google thực hiện những chính sách này, hoặc ít nhất, đó không phải là lý do duy nhất. Những quyết định này được đưa ra dựa trên thông tin về mức độ hài lòng của nhân viên mà họ có được từ dữ liệu. Phương pháp tiếp cận của Google về tăng mức độ hài lòng của nhân viên đã gây chấn động thế giới công nghệ và làm thay đổi đáng kể suy nghĩ của các nhà sử dụng lao động tại Thung lũng Silicon về cách làm gia tăng mức độ hài lòng của nhân viên. Giờ đây, các công ty công nghệ, từ những doanh nghiệp hàng đầu đến các công ty khởi nghiệp nhỏ, đều tìm

cách học theo phương pháp tiếp cận này của Google. Và dù tỷ lệ nhảy việc trong thế giới công nghệ luôn rất cao, nhưng tại Mỹ, Google vẫn luôn được tạp chí Fortune bình chọn là công ty có môi trường làm việc tốt nhất.[2]

Cấu trúc quản trị nhân sự như hiện nay còn phù hợp không?

Vài năm trước, tôi có viết một bài báo với câu hỏi liệu chúng ta có còn cần các phòng ban quản trị nhân sự theo cách tổ chức như hiện nay không.[3] Bài báo này được viết ra nhằm mục đích tạo tranh luận, thậm chí là tranh cãi, và nó đã làm được điều đó. Điều tôi muốn nói là các đội ngũ quản trị nhân sự với cấu trúc điển hình hiện nay nên được tổ chức lại để tạo ra nhiều giá trị hơn, và tôi đã đề xuất tái cấu trúc bộ phận quản trị nhân sự thành hai nhóm riêng biệt: một nhóm hỗ trợ nhân sự và một nhóm phân tích nhân sự. Nhóm hỗ trợ nhân sự, như đúng tên gọi, sẽ chịu trách nhiệm hỗ trợ nhân viên của tổ chức, từ những người làm việc trực tiếp với khách hàng cho đến quản lý cấp cao. Công việc của họ sẽ bao gồm hỗ trợ nhân viên trong quá trình phát triển công việc, theo sát và thúc đẩy sự tham gia của nhân viên, phát hiện các vấn đề thuộc về văn hóa doanh nghiệp và nhìn chung chăm sóc mọi mặt cho nhân viên. Trong khi đó, nhóm phân tích nhân sự sẽ không tham gia vào các hoạt động quản trị nhân sự, thay vào đó sẽ nghiên cứu về nhân viên công ty một cách khoa học bằng các công cụ phân tích, từ đó cung cấp cho công ty thông tin quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả làm việc. Nhóm phân tích nhân sự cần trả lời những câu hỏi chủ chốt sau:

- Tình trạng thiếu nhân sự giỏi của chúng ta diễn ra thế nào?

- Nhân sự giỏi ở công ty cần những phẩm chất gì?

- Làm thế nào để tuyển được những người như vậy?

- Làm thế nào để dự báo tỷ lệ nghỉ việc?

Điều quan trọng là câu trả lời cho những câu hỏi trên phải dựa trên dữ liệu chứ không phải cảm nhận chủ quan hay những tiêu chí mà các công ty khác áp dụng. Tôi cho rằng chúng ta có thể tách các nhóm quản trị nhân sự theo cách này, bởi nó cho phép chúng ta sử dụng dữ liệu nhất quán hơn, đồng thời mang lại nền tảng cho quản trị nhân sự thông minh bằng dữ liệu. Bạn có thể đồng tình hay không đồng tình với cách tiếp cận này. Dù bạn theo quan điểm nào, khi cách thức làm việc của chúng ta thay đổi một cách nhanh chóng, các đội ngũ quản trị nhân sự có nhiều cơ hội

để tăng thêm giá trị cho công ty, và dữ liệu mang lại một phương thức để thực hiện điều đó.

Liên hệ với mục tiêu của công ty

Nhờ sở hữu lượng dữ liệu lớn, đội ngũ quản trị nhân sự dễ dàng đóng vai trò quan trọng trong việc giúp công ty thực hiện chiến lược cũng như đạt được các mục tiêu chủ chốt. Tôi thường xuyên phối hợp cùng các công ty xây dựng "bản kế hoạch một trang" – bản chiến lược vắn tắt được trình bày dễ hiểu trong một trang giấy. Ở ngay đầu kế hoạch là phần nêu lên mục tiêu của công ty, chính là tuyên bố về sứ mệnh và tầm nhìn. Khi đội ngũ quản trị nhân sự xây dựng chiến lược về sử dụng dữ liệu (xem thêm ở Chương 3), họ cũng nên đưa mục tiêu của công ty lên ngay đầu chiến lược. Việc làm này nhằm giúp cho các chiến lược, quyết định và hoạt động của bộ phận nhân sự bám sát mục tiêu của công ty. Như vậy, bộ phận nhân sự sẽ xây dựng kế hoạch của riêng mình để giúp tổ chức thực hiện các mục tiêu chung. Đây chính là ý nghĩa của việc tăng thêm giá trị cho công ty.

Bảng 1.1: Doanh nghiệp sử dụng dữ liệu

Làm thế nào để sử dụng dữ liệu một cách thông minh

Có vô số cách để doanh nghiệp sử dụng dữ liệu một cách hiệu quả, nhưng về cơ bản, có bốn cách sau (xem Bảng 1.1):

- dùng dữ liệu để nâng cao khả năng ra quyết định

- dùng dữ liệu để cải thiện hiệu quả hoạt động

- dùng dữ liệu để hiểu rõ hơn về khách hàng

- kinh doanh dữ liệu

Hãy lần lượt xem xét từng hạng mục.

Nâng cao khả năng ra quyết định

Điều mà quản trị nhân lực bằng dữ liệu hướng đến là giúp hoạt động quản trị nhân sự trở nên thông minh hơn theo mọi cách có thể và đưa ra những quyết định chính xác hơn. Dữ liệu có thể giúp các chuyên gia nhân sự đưa ra những quyết định tốt hơn về chính công việc của họ (như tuyển dụng và đánh giá hiệu quả công việc tốt hơn) và dữ liệu về nhân sự có thể được sử dụng để báo cáo với các cấp khác trong công ty cũng như hỗ trợ cho việc ra quyết định ở cấp độ lớn hơn trong công ty. Sau cùng, đội ngũ lãnh đạo cần dữ liệu về nhân sự cùng quản trị nhân sự để đưa ra quyết định và đội ngũ quản trị nhân sự nắm bắt được nhiều thông tin sẽ có tiềm lực để hỗ trợ cho quá trình này. Hiện nay, phần lớn việc ứng dụng dữ liệu chỉ được thực hiện khi cần thiết và không hiệu quả, chẳng hạn như thực hiện các khảo sát nhân viên một cách tốn kém.

Cải thiện hiệu quả hoạt động

Nhóm công việc thứ hai, cải thiện hiệu quả hoạt động, có lẽ còn có vai trò lớn hơn nữa đối với hoạt động của bộ phận nhân sự. Dữ liệu cho phép người làm nhân sự đánh giá những chức năng công việc chủ chốt của họ – như điều kiện an toàn, tình trạng nhân viên, và tuyển dụng – và giúp họ trả lời những câu hỏi quan trọng như "Chúng ta dành nhiều thời gian và nỗ lực vào những việc gì?" và "Làm thế nào để củng cố và nâng cao hiệu quả của các chức năng này?" Phân tích dữ liệu có thể giúp phát hiện những lĩnh vực cần cải thiện cũng như có khả năng tiến hành tự động hóa một số quy trình để nâng cao hiệu quả.

Hiểu rõ hơn về khách hàng

Đây là một trong những công dụng lớn nhất và được biết đến rộng rãi nhất của dữ liệu lớn. Doanh nghiệp sử dụng dữ liệu lớn để hiểu rõ hơn về khách hàng, như thói quen, sở thích và mức độ hài lòng của họ. Nhờ sử dụng dữ liệu, doanh nghiệp có thể hiểu toàn diện về khách hàng, ví dụ như họ thích thú với điều gì, họ sẽ làm gì tiếp theo và điều gì khiến họ giới thiệu một công ty với những người khác. Các công ty cũng có thể tương tác và liên hệ với khách hàng hiệu quả hơn nhờ việc phân tích phản hồi của khách hàng để nâng cao chất lượng sản phẩm hay dịch vụ. Nếu bạn cho rằng chức năng này của dữ liệu chỉ có ích đối với những người làm

trong lĩnh vực bán hàng hay marketing, hãy nghĩ lại. Khi bạn là một chuyên gia nhân sự, khách hàng của bạn chính là nhân viên trong công ty. Điều này có nghĩa là bạn có thể sử dụng dữ liệu theo cùng cách thức mà đội ngũ marketing dùng để hiểu và tương tác tốt hơn với khách hàng.

Kinh doanh dữ liệu

Công dụng thứ tư của dữ liệu rất phổ biến trong kinh doanh, đó là doanh nghiệp có thể tạo ra một dòng doanh thu mới từ việc kinh doanh dữ liệu. Jawbone, công ty chuyên sản xuất vòng đeo tay theo dõi sức khỏe, là một ví dụ điển hình. Với hàng triệu người sử dụng, Jawbone thu thập được lượng dữ liệu khổng lồ và công ty này chẳng mấy chốc nhận ra kho dữ liệu ấy có giá trị hơn chính sản phẩm của họ.[4] Việc phân tích dữ liệu thu thập được mang lại những thông tin sâu sắc có thể chuyển lại cho người dùng và bán cho các bên thứ ba có quan tâm, qua đó tạo nên một dòng doanh thu mới bên cạnh sản phẩm truyền thống của công ty. Jawbone vẫn tiếp tục sản xuất vòng đeo tay bởi đây chính là công cụ để thu thập dữ liệu, nhưng dữ liệu đã trở thành sản phẩm chủ lực của công ty. Dù khả năng một công ty có thể kiếm tiền từ dữ liệu quản trị nhân sự là rất ít (sẽ có rất nhiều vấn đề đạo đức liên quan đến việc bán dữ liệu nhân viên), những người làm công việc quản trị nhân sự vẫn nên biết về cách sử dụng dữ liệu này. Ví dụ, công ty bạn có thể quyết định kinh doanh dữ liệu thu được từ những lĩnh vực kinh doanh khác (như dữ liệu khách hàng hay dữ liệu sản phẩm) và điều này sẽ có tác động đến toàn bộ chiến lược của công ty trong tương lai. Điều này sẽ tác động đến việc quản trị nhân sự vì công ty sẽ cần tuyển dụng những người có kỹ năng phù hợp với phần công việc đó, và cách thức bộ phận nhân sự có thể mang lại giá trị cho công ty cũng sẽ thay đổi theo.

Dữ liệu đã và đang cách mạng hóa hoạt động nhân sự như thế nào

Nếu chúng ta xem xét các chức năng chủ chốt của bộ phận nhân sự, có thể thấy nhiều ví dụ thực tế về việc quản trị nhân sự bằng dữ liệu đã được ứng dụng như thế nào.

Ngừng suy đoán khi tuyển dụng

Đối với hầu hết công ty, việc tuyển một người mới đòi hỏi đầu tư nhiều công sức, đặc biệt với các vị trí chuyên môn cao hoặc quản lý. Vì thế, trong thời đại mọi thứ đều có thể đo lường, định lượng và phân tích, dữ liệu giúp loại bỏ việc suy đoán ra khỏi quá trình

tuyển dụng (xem thêm trong Chương 7). Thay vì dựa vào cảm nhận trực giác hay suy đoán về xuất phát điểm, trình độ giáo dục và kinh nghiệm của ứng viên, việc sử dụng dữ liệu trong tuyển dụng giúp doanh nghiệp tìm được những nhân viên phù hợp hơn với vai trò công việc cũng như tổ chức, từ đó họ sẽ hạnh phúc với công việc và gắn bó lâu dài hơn. Đơn cử như một khách hàng của tôi muốn tuyển những người làm việc tự giác và nhiều sáng kiến. Bằng cách phân tích nhiều bộ dữ liệu khác nhau về những kiểu người họ muốn thu hút và những kiểu người họ muốn tránh, khách hàng của tôi phát hiện ra rằng loại trình duyệt mà những người này sử dụng để gửi hồ sơ tuyển dụng là một trong những chỉ báo hữu hiệu về kiểu ứng viên mà họ cần tìm. Những người sử dụng các trình duyệt như Firefox hay Chrome không được cài đặt sẵn trên máy tính của họ có vẻ là những người phù hợp hơn cho công việc đó. Thông tin đơn giản này đã giúp họ đơn giản hóa quá trình tuyển dụng một cách đáng kể.

Trong một ví dụ khác, một ngân hàng đã có thể cắt giảm chi phí và tuyển đội ngũ nhân viên tốt hơn nhờ phân tích hiệu quả hoạt động của nhân viên được tuyển từ nhiều trường đại học khác nhau. Trước đây, ngân hàng này vẫn quan niệm rằng những ứng viên làm việc hiệu quả nhất thường là các sinh viên có điểm số cao nhất của trường Ivy League – nhóm 8 trường đại học tư thục hàng đầu nước Mỹ. Thay vào đó, họ phát hiện ra rằng ứng viên đến từ những trường ít danh tiếng hơn lại có hiệu quả làm việc tốt hơn nhóm người tốt nghiệp từ trường Ivy League.

Hiểu và thúc đẩy sự tham gia của nhân viên

Để tăng cường sự gắn kết của nhân viên, một số tổ chức đã bắt đầu sử dụng các công cụ phân tích để quét và phân tích nội dung thư điện tử do nhân viên gửi đi cũng như những gì họ viết trên Facebook hoặc Twitter. Nhiều công ty khác sử dụng các phiếu khảo sát ngắn định kỳ để đo lường cảm nhận của nhân viên theo tháng, tuần hay thậm chí hằng ngày.[5] Điều này cho phép họ đánh giá một cách chính xác sự tham gia của nhân viên mà không cần thực hiện các đợt khảo sát nhân viên truyền thống vừa tốn kém vừa mất nhiều thời gian. Bạn có thể xem các ví dụ về thúc đẩy sự tham gia của nhân viên bằng sử dụng dữ liệu trong Chương 8. Rõ ràng là cần lưu ý về sự riêng tư khi đánh giá về giao tiếp của nhân viên và mỗi nước sẽ có những quy định khác nhau. Bạn có tìm hiểu thêm về các lưu ý về sự riêng tư trong Chương 6.

Cải thiện điều kiện an toàn và sức khỏe nhân viên

Điều kiện an toàn và sức khỏe của nhân viên đang được cải thiện nhờ những bước phát triển như gói giải pháp Ubiquitous Ware do Fujitsu cung cấp. Giải pháp công nghệ này thu thập và phân tích dữ liệu từ các thiết bị như cảm biến gia tốc, áp kế, máy ảnh, máy quay phim, micro nhằm đo lường và đánh giá môi trường làm việc của nhân viên.[6] Ví dụ, những dữ liệu như nhiệt độ, độ ẩm, chuyển động và nhịp tim có thể được sử dụng để phát hiện thời điểm nhân viên có nguy cơ mắc các bệnh do nhiệt độ cao gây ra. Hệ thống thậm chí có thể phát hiện các tư thế và chuyển động của cơ thể để dự đoán nguy cơ ngã quỵ hay ước lượng cơ thể đang phải gắng sức đến đâu. Bạn có thể tìm hiểu thêm về việc sử dụng dữ liệu để đảm bảo điều kiện an toàn và sức khỏe của nhân viên trong Chương 9.

Biến đổi việc học hỏi và phát triển

Trong việc học hỏi và phát triển, sự xuất hiện của ngày càng nhiều khóa học trực tuyến đã cách mạng hóa cách thức các công ty phát triển nhân lực và cho phép mọi người học theo nhu cầu cá nhân với những chương trình được thiết kế riêng. Vì mỗi hoạt động mà người học thực hiện trong môi trường học trực tuyến đều được ghi lại, nên sẽ rất dễ dàng để đo lường phản ứng của họ với tài liệu khóa học; chẳng hạn, liệu một học viên có mất quá nhiều thời gian để hoàn thành một bài học so với các bài học trước đó hay không? Nếu có, nghĩa là họ cần thêm thông tin cho nội dung cụ thể đó. Còn những người hoàn thành nội dung học một cách nhanh chóng có lẽ sẽ cần thêm những tài liệu nâng cao. Đây chỉ là một vài ví dụ về việc hoạt động học có thể được thiết kế theo nhu cầu cá nhân như thế nào. Bạn có thể tìm hiểu thêm về nội dung này cũng như nhiều cách thức mà dữ liệu đã biến đổi hoạt động học và phát triển trong Chương 10.

Đánh giá và thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên

Trong quản lý hiệu quả công việc, dữ liệu đang giúp các công ty đo lường kết quả làm việc chính xác hơn, đồng thời đánh giá hiệu quả hoạt động của nhân viên một cách thông minh và nhanh chóng hơn. Một ví dụ hay được nhắc tới là Xerox. Nhà sản xuất thiết bị văn phòng này đã yêu cầu một công ty phân tích dữ liệu xem xét hiệu quả làm việc của nhân viên và đưa ra hồ sơ về ứng viên lý tưởng cho các trung tâm chăm sóc khách hàng của hãng. Kết quả phân tích cho thấy điều đáng ngạc nhiên là kinh nghiệm làm việc tại trung tâm chăm sóc khách hàng không giúp ích gì nhiều cho công việc và các ứng viên có lịch sử phạm tội thường làm việc tốt hơn những người khác. Thí nghiệm này giúp Xerox

giảm tốc độ thay thế nhân lực tới 20%.[7] Bạn có thể tìm hiểu thêm về những cách thức dữ liệu giúp nâng cao hiệu quả làm việc trong Chương 11.

Kinh nghiệm từ giới thể thao

Theo nhiều cách, chúng ta có thể tìm thấy trong thế giới thể thao những điểm tương đồng với cách thức bộ phận nhân sự có thể làm với dữ liệu, cũng như chiều hướng phát triển của ngành nhân sự trong tương lai. Đặc biệt với trình độ đỉnh cao, áp lực của việc sử dụng công nghệ tối tân trong phân tích là rất lớn. Đội đua thuyền Olympic của Anh – đội tuyển duy nhất của Anh đã đạt huy chương vàng tại tất cả kỳ Olympic kể từ năm 1984 – chỉ là một ví dụ về một đội ngũ đi đầu trong sử dụng phân tích dữ liệu.[8] Cũng giống như nhân sự, đua thuyền là bộ môn rất thuận tiện để sử dụng dữ liệu. Có thể đo lường hầu hết những gì vận động viên thực hiện, cũng như hầu hết những gì nhân viên làm. Hai tác dụng chính của dữ liệu trong môn đua thuyền là phát hiện và theo dõi tài năng. Ví dụ, bằng việc thu thập dữ liệu chi tiết về từng vận động viên mới tham gia chương trình huấn luyện, người ta có thể so sánh tài năng mới này với hồ sơ của những người đi trước nhằm tìm ra phương pháp huấn luyện phù hợp nhất để có thể biến mỗi vận động viên thành nhà vô địch. Tương tự với mảng nhân sự, dữ liệu có thể được dùng để theo dõi hoạt động và tiến bộ của nhân viên, đồng thời giúp thiết kế những chương trình phát triển nhân viên phù hợp với từng cá nhân. Dữ liệu cũng giúp vận động viên đua thuyền tránh chấn thương. Những dấu hiệu cảnh báo có thể được nhận diện trên khắp các loại dữ liệu – chức năng sinh lý, hoạt động tập luyện, y tế, hiệu quả khi thi đấu,... – và so sánh với các bảng dữ liệu đã có để phát hiện thời điểm vận động viên quá gắng sức hoặc có nguy cơ chấn thương. Tương tự, như chúng ta đã thấy trong chương này, doanh nghiệp có thể sử dụng dữ liệu để cải thiện điều kiện an toàn của nhân viên và phát hiện thời điểm họ có thể gặp chấn thương khi làm việc.

Vận động viên và huấn luyện viên trong hầu hết các bộ môn thể thao đang sử dụng ngày càng nhiều dữ liệu và công cụ phân tích để tìm kiếm mọi khả năng nâng cao hiệu quả. Tôi cũng thấy điều tương tự với các chức năng của doanh nghiệp, đặc biệt là nhân sự – lĩnh vực thực sự dồi dào dữ liệu quý giá về nhân viên.

Giới thiệu (sơ lược) về tự động hóa

Người ta đã nói nhiều về sự trỗi dậy của tự động hóa và những nguy cơ của hiện tượng này đối với công ăn việc làm của người lao

động. Từ những công việc trên băng chuyền sản xuất cho đến các ngành nghề như kế toán và kiến trúc, sự xuất hiện của công nghệ trí tuệ nhân tạo như học máy – trong đó máy tính "học" từ dữ liệu rồi đưa ra quyết định và hành động dựa trên những gì đã học được – đồng nghĩa với việc ngày càng có nhiều công việc được tự động hóa và đảm nhận bởi máy móc và thuật toán. Những lĩnh vực như marketing, sản xuất hay thậm chí chăm sóc sức khỏe đã ứng dụng học máy và trí tuệ nhân tạo một cách mạnh mẽ, còn lĩnh vực nhân sự thì ít hơn. Tuy nhiên, như chúng ta sẽ thấy trong Chương 2, hiện nay, nhiều công việc thuộc mảng nhân sự đã có thể được tự động hóa. Trong nhiều trường hợp, máy móc có thể thực hiện công việc chính xác hơn con người rất nhiều. Ví dụ, thuật toán có thể dự báo tỷ lệ nhân viên nghỉ việc tốt hơn nhiều so với con người.

Trong bản khảo sát nhân sự hằng năm, công ty tuyển dụng Harvey Nash đã kết luận rằng trong năm năm tới, trí tuệ nhân tạo và tự động hóa sẽ có vai trò lớn đối với ngành nhân sự. Khảo sát đã chỉ ra rằng 15% lãnh đạo nhân sự đã chịu ảnh hưởng của trí tuệ nhân tạo và tự động hóa, trong khi 40% cho rằng những công nghệ này sẽ có tác động đến họ trong khoảng hai đến năm năm tới.[9] Xa hơn nữa, một nghiên cứu gần đây của Đại học Oxford đã xem xét đến việc 720 ngành nghề sẽ bị ảnh hưởng bởi tự động hóa trong 20 năm tới.[10] Nghiên cứu đưa ra kết luận rằng, đến năm 2035, những công việc hành chính nhân sự có khả năng 90% sẽ được tự động hóa. Tuy vậy, nhân viên, trưởng phòng và giám đốc nhân sự thì ít có khả năng bị thay thế bởi robot hơn.

Trong thực tế, tự động hóa hoạt động như thế nào? Một ví dụ tiêu biểu là nhân viên hỗ trợ ảo – còn gọi là chatbot – một chương trình có thể trả lời những câu hỏi đơn giản của nhân viên như: "Khi nào thì công ty nghỉ Giáng sinh?" hay "Tôi đã dùng hết bao nhiêu ngày nghỉ phép của năm nay rồi?" Hiện nay công nghệ trí tuệ nhân tạo đã tinh vi tới mức có thể trả lời những câu hỏi mà người dùng nói ra chứ không chỉ theo dạng viết, và thậm chí có thể nhận diện cảm xúc của người dùng khi họ nói. Các trung tâm hỗ trợ khách hàng đã dùng công nghệ này để phân tích xem liệu khách hàng hài lòng, khó chịu hay tức giận trong khi họ gọi điện đến trung tâm hỗ trợ. Như vậy, rõ ràng ngành nhân sự sẽ chịu ảnh hưởng bởi tự động hóa trong những năm tới, tuy nhiên, đặt trong bối cảnh quản trị nhân sự thông minh bằng dữ liệu, đây có thể được coi là bước phát triển rất tích cực. Tự động hóa các phần việc hành chính giản đơn sẽ giải phóng người làm nhân sự và giúp họ tập trung vào những công việc quan trọng hơn phù hợp với chiến lược của công ty nhằm nâng cao hiệu quả làm việc.

Sử dụng cuốn sách này như thế nào

Mục tiêu của cuốn sách này là tìm hiểu những cách thức chính để sử dụng và phân tích dữ liệu nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động trong cả việc quản trị nhân sự và gia tăng giá trị cho tổ chức, cũng như cách quản trị nhân sự bằng dữ liệu có thể thúc đẩy hiệu quả làm việc trong toàn bộ tổ chức. Tôi coi cuốn sách này như một hành trình, trong đó xem xét những bước phát triển đã đưa chúng ta đến ngày nay và xác định tương lai của các nhà quản trị nhân sự. Phần hai của cuốn sách (Chương 3-6) giới thiệu những nhân tố của quản trị nhân sự thông minh bằng dữ liệu, bao gồm thiết lập chiến lược dữ liệu, chọn lựa dữ liệu phù hợp và biến những dữ liệu đó thành nguồn thông tin. Chúng ta cũng sẽ tìm hiểu một số cạm bẫy tiềm tàng và lo ngại xung quanh việc sử dụng dữ liệu, như bảo vệ sự riêng tư và nhu cầu đảm bảo minh bạch. Như chúng ta sẽ thấy trong Chương 6, cách thức một công ty sử dụng dữ liệu và truyền đạt với nhân viên về việc sử dụng dữ liệu đó sẽ có tác động lớn đến phản ứng của mọi người. Sử dụng dữ liệu mang tính phân biệt, thiếu cân nhắc cùng cách truyền đạt kém sẽ làm nhân viên mất lòng tin và có thể gây hại đến đạo đức. Tuy vậy, có rất nhiều biện pháp giúp đội ngũ quản trị nhân sự tránh những vấn đề tiềm tàng này để nhận được sự ủng hộ của nhân viên, và chúng ta sẽ tìm hiểu chúng trong Chương 6.

Phần ba của cuốn sách (Chương 7-11) giới thiệu quản trị nhân sự bằng dữ liệu trong thực tế cùng cách thức dùng dữ liệu để thúc đẩy chất lượng hoạt động và ra quyết định trong những chức năng nhân sự chủ chốt: tuyển dụng, thu hút nhân viên, đảm bảo điều kiện an toàn và sức khỏe của nhân viên, đào tạo và phát triển, cuối cùng là quản lý hiệu quả hoạt động. Thực tế, những chức năng này đều đang biến đổi mạnh bởi dữ liệu và công cụ phân tích. Trong những chương này, tôi sẽ không đưa ra các dự đoán hoang đường về bước phát triển trong tương lai. Tương lai đang hiện diện ở đây. Thách thức hiện nay đối với đội ngũ nhân sự là theo kịp các bước phát triển và liên tục thay đổi để đảm bảo mang lại giá trị tối đa cho tổ chức. Tôi hy vọng rằng những ví dụ thực tế trong cuốn sách này, những ví dụ cho thấy doanh nghiệp thuộc mọi lĩnh vực đang sử dụng dữ liệu theo những cách khó tin nhằm tối ưu hóa các quyết định của họ về nhân sự và hoạt động, sẽ truyền cảm hứng để bạn nắm bắt thế giới mới đầy hứng khởi này.

Tóm tắt nội dung

Ở cuối mỗi chương, tôi sẽ tóm tắt những nội dung quan trọng đã

được trình bày trong chương. Ngay cả khi bạn chỉ đọc lướt một số mục của cuốn sách, nhờ phần tóm tắt này, bạn vẫn sẽ nắm được những thông tin quan trọng được trình bày dưới dạng một danh sách đơn giản. Dưới đây là những nội dung chính của chương này:

- Hầu hết mọi thứ chúng ta làm tại nơi làm việc đều có thể đo lường được, từ hoạt động hằng ngày, mức độ hạnh phúc và sức khỏe, đến hoạt động ở cấp độ lớn hơn của doanh nghiệp. Sự bùng nổ về dữ liệu đồng nghĩa với việc đội ngũ nhân sự có trong tay nhiều dữ liệu hơn bao giờ hết.

- Quản trị nhân lực bằng dữ liệu là tận dụng sự bùng nổ về dữ liệu này để thu nhận những thông tin không chỉ giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của nhân viên (bao gồm đội ngũ quản trị nhân sự) mà còn đóng góp cho thành công chung của công ty.

- Với quản trị nhân sự thông minh bằng dữ liệu, ưu tiên số một là gia tăng giá trị cho tổ chức theo cách thức thông minh nhất có thể, sử dụng tất cả những công cụ mà đội ngũ quản trị nhân sự có như dữ liệu, thiết bị cảm ứng, phân tích dữ liệu, học máy và trí tuệ nhân tạo.

- Có nhiều cách để doanh nghiệp tận dụng tốt dữ liệu, nhưng về cơ bản, có ba khía cạnh chính:

+ dùng dữ liệu để nâng cao khả năng ra quyết định;

+ dùng dữ liệu để cải thiện hiệu quả hoạt động;

+ dùng dữ liệu để hiểu rõ hơn về khách hàng.

Bây giờ, hãy bắt đầu hành trình quản trị nhân lực bằng dữ liệu bằng cách tìm hiểu con đường đã dẫn chúng ta đi đến bước phát triển này, nơi mà hầu như mọi việc chúng ta làm, cả trong lẫn ngoài môi trường làm việc, đều có thể được ghi nhận trên môi trường kỹ thuật số và từ đó có thể khai thác thông tin. Trong chương tiếp theo, tôi sẽ trình bày về cuộc cách mạng trong quản trị nhân lực bằng dữ liệu cũng như cách mà sự bùng nổ về dữ liệu lớn và các công nghệ phân tích, bao gồm trí tuệ nhân tạo, học máy và Internet Vạn vật, đã biến ngành quản trị nhân sự trở nên thông minh hơn bao giờ hết.

Chú thích

[1] "Những công việc đáng kinh ngạc nhất tại các công ty công nghệ hàng đầu", Garfield, J. (2017) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm

2017] https://www.paysa.com/blog/2017/02/28/the-most-incredible-job-perks-at-top-tech-companies

[2] "100 công ty có môi trường làm việc tốt nhất", tạp chí Fortune [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://fortune.com/best-companies/google

[3] "Lý do chúng ta không cần đến bộ phận nhân sự nữa", Marr, B (2013) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.linkedin.com/pulse/ 20131118060732-64875646-why-we-no-longer-need-hr-departments

[4] "Jawbone sử dụng dữ liệu lớn như thế nào để dẫn đầu ngành sản xuất vòng đeo tay theo dõi sức khỏe", Marshall, M (2013) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://venturebeat.com/2013/11/06/how-jawbone-is-using-big-data-to-lead-the-personal-fitness-wearable-industry

[5] "Bao lâu bạn nên kiểm tra mức độ gắn kết của nhân viên một lần?", Morgan, J (2016) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.forbes.com/ sites/jacobmorgan/2016/05/30/measure-employee-engagement/#64f124ac65ea

[6] Thông cáo báo chí: "Fujitsu phát triển Ubiquitousware, gói giải pháp Internet Vạn vật giúp biến đổi doanh nghiệp", Fujitsu (2015) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.fujitsu.com/global/about/resources/news/press-releases/2015/0511-01.html

[7] "Quản trị nhân sự tiến đến sử dụng rộng rãi phân tích dữ liệu mang tính dự báo", Feffer, M (2014) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.shrm.org/ resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/more-hr-pros-using-predictive-analytics.aspx

[8] "Dữ liệu lớn và phân tích dữ liệu giúp các vận động viên giành huy chương vàng tại Olympic Rio 2016 như thế nào?", Marr, B (2016) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/08/09/how-big-data-and-analytics-help-athletes-win-olympic-gold-in-rio-2016/#7c903b567ec9

[9] "Trí tuệ nhân tạo và công nghệ nhân sự ngày càng trở nên quan trọng, những ghi nhận từ báo cáo của Harvey Nash", Faragher, J (2017) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.personneltoday.com/hr/artificial-intelligence-hr-tech-grow-importance-harvey-nash-finds

[10] “Trí tuệ nhân tạo sẽ nâng tầm hay thay thế quản trị nhân sự?”, Shah, S (2016) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/will-ai-augment-or-replace-hr

Chương 2

Sự phát triển của quản trị nhân sự thông minh (và siêu thông minh)

Trong bất kỳ tổ chức nào, bộ phận quản trị nhân sự luôn sở hữu đặc biệt nhiều dữ liệu. Dữ liệu cá nhân của nhân viên, dữ liệu tuyển dụng và chỉ số đánh giá hiệu quả công việc trọng yếu (KPI) chỉ là một vài ví dụ về những loại dữ liệu điển hình mà bộ phận quản trị nhân sự thu thập được trong hoạt động hằng ngày. Điều này đã diễn ra từ lâu trước khi khái niệm "dữ liệu lớn" được nhắc đến. Tuy nhiên, trong phần lớn thời gian, việc sở hữu những dữ liệu này không đồng nghĩa với có thêm nhiều thông tin liên quan đến hiệu quả công việc. Vì vậy, nhiều đội ngũ quản trị nhân sự tuy "giàu dữ liệu" nhưng "nghèo thông tin". Trong chương này, chúng ta sẽ cùng khám phá cách mà sự trỗi dậy của dữ liệu lớn cùng công nghệ phân tích dữ liệu thay đổi tình hình, qua đó giúp đội ngũ quản trị nhân sự sở hữu nhiều thông tin không kém lượng dữ liệu mà họ có và mở đường cho thuật ngữ "quản trị nhân sự thông minh". Nhưng để hiểu một cách đầy đủ về những bước phát triển này, trước hết, tôi sẽ bàn về sự bùng nổ của dữ liệu trong thế giới ngày nay, về Internet Vạn vật (IoT) và dẫn dắt bạn tìm hiểu những khả năng phân tích dữ liệu tiên tiến như trí tuệ nhân tạo (AI) và học máy (Machine Learning). Ở phần sau của chương này, chúng ta sẽ tìm hiểu sự xuất hiện của điều mà tôi gọi là "quản trị nhân sự siêu thông minh", đó là sự gia tăng đáng kể khả năng tự động hóa nhiều hoạt động thường ngày của đội ngũ quản trị nhân sự. Cuối cùng, tôi sẽ bàn về việc liệu có còn cần đến đội ngũ quản trị nhân sự trong thời đại dữ liệu lớn này không.

Sự bùng nổ dữ liệu

Eric Schmidt, Giám đốc Điều hành (CEO) Alphabet – công ty mẹ của Google, đã có câu nói nổi tiếng rằng, cứ mỗi hai ngày, chúng ta lại tạo ra lượng dữ liệu tương đương những gì chúng ta đã tạo ra từ buổi bình minh nhân loại cho đến năm 2003.[1] Bạn thử nghĩ về thông tin đó xem: lượng dữ liệu mà loài người tạo ra từ buổi bình minh của nền văn minh đến năm 2003 hiện giờ được làm ra chỉ trong vòng hai ngày. Dù một số không đồng tình với lời tuyên bố của Schmidt, mọi người đều đồng ý rằng lượng dữ liệu chúng ta tạo ra đang gia tăng nhanh chóng và sẽ tiếp tục tăng nhanh. Đến năm 2020, ước tính lượng thông tin kỹ thuật số được tạo ra trên toàn thế giới sẽ đạt 44 zettabyte,[2] và tôi đã đọc được một vài ước tính rằng đến năm 2025, lượng dữ liệu sẽ đạt 180 zettabyte.[3] Để tiện so sánh, năm 2013, chúng ta mới tạo ra hơn 4 zettabyte.

Mọi thứ chúng ta làm ngày nay đều tạo ra dữ liệu

Hãy nghĩ xem điều này có ý nghĩa như thế nào trong cuộc sống hằng ngày. Hầu như mọi điều chúng ta làm ngày nay đều có thể được ghi nhận trên môi trường kỹ thuật số. Dù là bạn lướt mạng (ngay cả khi không mua gì cả), tìm kiếm thông tin về một doanh nghiệp trong vùng trên điện thoại, trả tiền cà phê bằng thẻ tín dụng, quẹt thẻ khi lên xe buýt, chụp ảnh, đọc một bài viết trên mạng hay chơi game, tất cả những việc này (và nhiều việc khác nữa) đều tạo ra dữ liệu. Khi nói về "dữ liệu lớn", người ta ám chỉ việc thu thập những dữ liệu này cũng như khả năng ngày càng lớn trong việc thu thập thông tin từ chúng, đồng thời sử dụng những thông tin đó để tạo thuận lợi cho công việc, đặc biệt là trong môi trường kinh doanh.

Tất nhiên, khả năng thu thập dữ liệu không phải là điều mới. Ngay từ trước khi có máy tính, chúng ta đã sử dụng dữ liệu để theo dõi các hoạt động và đơn giản hóa các quy trình – ví dụ như hồ sơ giao dịch hay hồ sơ lưu trữ cá nhân. Cái thay đổi là khả năng sử dụng những dữ liệu này của chúng ta. Máy tính – đặc biệt bảng tính và cơ sở dữ liệu thời kỳ đầu – đã mang lại cho chúng ta phương thức lưu trữ và tổ chức dữ liệu quy mô lớn, đồng thời khiến cho việc tiếp cận những dữ liệu đó trở nên dễ dàng, thay vì phải lần giở hàng tập hồ sơ.

Sử dụng những loại dữ liệu mới

Tôi đề cập bảng tính và cơ sở dữ liệu vì trong một thời gian dài, đó là tất cả những gì chúng ta có thể làm với dữ liệu. Để có thể dễ dàng lưu trữ, tiếp cận và truy xuất, dữ liệu cần được tổ chức một cách gọn ghẽ và theo trật tự. Chúng phải được đưa vào hàng và

cột, và điều này được gọi là "dữ liệu có cấu trúc". Sẽ rất khó, hoặc có lẽ là quá tốn kém, để sử dụng những dữ liệu không được tổ chức theo hàng và cột (hay còn gọi là "dữ liệu không có cấu trúc"). Điều này đã thay đổi cùng với những bước tiến vượt bậc của ngành khoa học máy tính và lưu trữ dữ liệu mà chúng ta đã chứng kiến trong nhiều năm vừa qua. Ngày nay, chúng ta có thể thu thập, lưu trữ và truy xuất rất nhiều loại dữ liệu, bao gồm tất cả các loại dữ liệu không có cấu trúc (bạn có thể đọc thêm về các loại dữ liệu trong Chương 4). Kết quả là "dữ liệu" hiện nay có nghĩa là bất cứ thứ gì từ bảng tính, cơ sở dữ liệu, dữ liệu từ thiết bị cảm ứng, văn bản viết (như các bài viết trên mạng xã hội), ảnh, video hay tệp âm thanh. Chính nhờ những tiến bộ trong sức mạnh của máy tính và phân tích dữ liệu mà Amazon có thể nhận biết cách thức bạn xem xét hàng hóa trên trang bán hàng trực tuyến của hãng, những mặt hàng bạn tìm kiếm và những thứ bạn chọn mua, từ đó giới thiệu với bạn những sản phẩm mà họ cho rằng bạn sẽ thích.

Chúng ta nói nhiều về khối lượng dữ liệu vô hạn mà chúng ta tạo ra hằng ngày, hằng tuần, hằng tháng, hằng năm, và rõ ràng những con số thống kê này rất ấn tượng. Nhưng tôi muốn tập trung vào giá trị hơn là khối lượng của dữ liệu. Dữ liệu mang lại những cơ hội tuyệt vời để hiểu rõ hơn về thế giới của chúng ta và cách chúng ta sống trong đó, đây cũng là lý do mà khi làm việc với các doanh nghiệp, tôi luôn khuyên họ tập trung vào giá trị họ có thể thu nhận từ dữ liệu. Việc bạn sở hữu bao nhiêu dữ liệu hay loại dữ liệu đó là gì không thực sự quan trọng, quan trọng là liệu bạn có sử dụng thành công những dữ liệu đó để thúc đẩy hiệu quả công việc hay không.

Giới thiệu về Internet Vạn vật

Vì sao lại có sự bùng nổ về dữ liệu? Một phần lớn lý do là sự xuất hiện của Internet Vạn vật. Internet Vạn vật chỉ những sự vật mà chúng ta tiếp xúc hằng ngày – như điện thoại thông minh, tivi thông minh, vòng tay theo dõi sức khỏe Fitbit,… – được kết nối Internet, có khả năng thu thập và truyền dẫn dữ liệu, đồng thời có thể được nhận biết bởi các thiết bị khác. Với Internet Vạn vật, dữ liệu được tạo ra bởi các đồ vật chứ không phải con người. Trên thế giới ngày nay, có khoảng 13 tỷ thiết bị được kết nối Internet, nhưng đến năm 2020, con số này dự kiến sẽ tăng lên 50 tỷ.[4] Dù chúng ta có đạt đến con số 50 tỷ đó hay không, không ai có thể phản đối một thực tế là Internet Vạn vật đã phát triển một cách ngoạn mục trong những năm qua và sự phát triển đó nhiều khả năng sẽ còn tiếp diễn.

Ngày nay, hầu như mọi thứ đều có thể trở nên "thông minh". Ô tô ngày càng có khả năng kết nối cao và đến năm 2020, ước tính 250 triệu ô tô sẽ được kết nối Internet. Các thiết bị trong gia đình hiện nay đã được kết nối Internet thường xuyên, như tivi, tủ lạnh và thiết bị cảm ứng điều chỉnh nhiệt tự động. Thậm chí đã xuất hiện phiên bản thông minh của các sản phẩm mà bạn không nghĩ tới, như thảm tập yoga và chảo rán. Về điện thoại thông minh, đến năm 2020, ước tính sẽ có khoảng 6 tỷ người dùng.[5] Đó sẽ là 6 tỷ chiếc điện thoại thông minh tạo ra dữ liệu mỗi ngày! Những thiết bị thông minh này, từ điện thoại cho đến tivi và vòng đeo tay theo dõi sức khỏe Fitbit, đều có thể kết nối và chia sẻ thông tin với nhau. Đây chính là phần quan trọng của Internet Vạn vật: tương tác giữa máy với máy đồng nghĩa với việc các thiết bị có thể "nói chuyện" với nhau và quyết định về một tiến trình hành động mà không cần đến sự can thiệp của con người. Ví dụ: trong tương lai gần, sẽ chẳng có gì bất hợp lý khi tưởng tượng tủ lạnh của bạn biết được khi nào sữa sẽ hết hạn và tự động báo cho điện thoại thông minh của bạn đặt mua trong lần mua hàng trực tuyến tiếp theo.

Tìm hiểu về học máy, học sâu và trí tuệ nhân tạo

Ý tưởng về trí tuệ nhân tạo đã tồn tại từ rất lâu – thần thoại Hy Lạp đã kể về những người máy được thiết kế để bắt chước hành động của con người. Những máy tính đầu tiên sản xuất ở châu Âu được thiết kế với ý tưởng "chiếc máy có tư duy logic", và khi làm ra những máy tính có bộ nhớ cùng khả năng số học cơ bản, các kỹ sư coi công việc của họ là tạo ra những bộ não cơ khí. Khi công nghệ có nhiều bước tiến, và điều quan trọng là hiểu biết của con người về sự vận hành của trí não gia tăng, khái niệm về trí tuệ nhân tạo cũng thay đổi theo. Thay vì thực hiện những phép tính ngày càng phức tạp, hoạt động trong lĩnh vực trí tuệ nhân tạo dần tập trung vào việc mô phỏng quá trình đưa ra quyết định của con người và thực hiện các công việc theo cách ngày càng giống với con người. Chúng ta đã đạt được nhiều bước phát triển trong lĩnh vực trí tuệ nhân tạo trong những năm gần đây nhờ máy học và học sâu.

Hiểu các thuật ngữ

Sự khác nhau giữa trí tuệ nhân tạo, học máy và học sâu là gì? Trước hết, trí tuệ nhân tạo chỉ khái niệm rộng hơn về việc máy móc có khả năng thực hiện các công việc theo cách mà chúng ta coi là "thông minh", trong khi máy học là một trong những ứng dụng chính của khái niệm đó. Học máy dựa trên ý tưởng rằng chúng ta cho máy móc tiếp cận dữ liệu và để chúng học hỏi.

Dù học máy thường được xem là một phân ngành của trí tuệ nhân tạo, có lẽ nó nên được coi là lĩnh vực đỉnh cao của trí tuệ nhân tạo. Đó là lĩnh vực hứa hẹn nhất của trí tuệ nhân tạo hiện nay. Còn học sâu là đỉnh cao của đỉnh cao! Học sâu sử dụng một số ý tưởng cốt lõi của trí tuệ nhân tạo và tập trung chúng vào giải quyết các vấn đề thực tiễn bằng cách thiết kế những mạng thần kinh nhân tạo để mô phỏng quá trình ra quyết định của chính chúng ta. Học sâu thậm chí tập trung vào một phân nhóm hẹp các công cụ và kỹ thuật của máy học và ứng dụng chúng để giải quyết hầu như bất cứ vấn đề gì đòi hỏi "suy nghĩ" – dù là vấn đề con người hay nhân tạo. Hệ thống Watson của IBM là một ví dụ điển hình. Hệ thống này "học" trong lúc xử lý thông tin, vì thế, càng nhận được nhiều dữ liệu, nó càng học được nhiều và nhờ thế càng trở nên chính xác.[6]

Mọi thứ vận hành như thế nào?

Về cơ bản, học máy và học sâu đều cung cấp cho hệ thống máy tính rất nhiều dữ liệu, từ đó hệ thống có thể sử dụng để đưa ra quyết định về những dữ liệu khác. Vì vậy, nếu chúng ta cung cấp cho máy tính hình ảnh một chú chó và hình ảnh một cây gậy, rồi cho biết đâu là chú chó, sau đó chúng ta có thể yêu cầu máy đưa ra quyết định liệu những hình ảnh tiếp theo có chứa hình chú chó không. Máy tính so sánh những hình ảnh khác với bộ dữ liệu dùng để học hỏi của nó (tức là hình ảnh ban đầu) và đưa ra câu trả lời. Thuật toán học máy ngày nay có thể thực hiện công việc này mà không cần giám sát, đồng nghĩa với việc không cần lập trình sẵn các quyết định cho chúng. Những công việc phức tạp hơn cũng có chung nguyên lý, tuy rằng cần có hệ thống đào tạo lớn hơn rất nhiều, như với thuật toán nhận diện giọng nói của Google. Netflix và Amazon sử dụng những kỹ thuật tương tự để xem bạn có thể muốn xem hay mua gì tiếp theo.

Học máy và học sâu mang lại những bước tiến về nhận diện hình ảnh, âm thanh, giọng nói và xử lý ngôn ngữ tự nhiên trên máy tính. Những công nghệ này cho phép máy tính giao tiếp với con người (dù không phải lúc nào cũng thành công, ví dụ nổi tiếng là bot Twitter* của Microsoft đưa ra nhiều dòng tweet điên rồ và nhiều khi mang tính phân biệt chủng tộc[7]) và giúp Google sản xuất xe hơi tự hành. Đây cũng là lý do Facebook có thể nhận diện các cá nhân trong ảnh ở mức độ chính xác tương đương với con người, từ đó tự động đề xuất gắn tên (tag) các cá nhân. Công nghệ này đang được sử dụng trong nhiều lĩnh vực như chăm sóc y tế, tài chính và giáo dục, và tất nhiên là hầu hết lĩnh vực kinh doanh. Bất cứ khi nào có một công việc đòi hỏi xử lý và phân tích một

khối lượng dữ liệu lớn, phức tạp để giải quyết vấn đề, trí tuệ nhân tạo, đặc biệt là học máy và học sâu có thể hỗ trợ. Khi máy tính ngày càng có thể suy nghĩ như con người, chúng ta đang tiến vào thời kỳ mà ở đó máy tính có thể tăng cường kiến thức của nhân loại theo những cách hoàn toàn mới. Và tất nhiên, vì công nghệ máy tính và học máy có nghĩa là máy tính học từ những dữ liệu mà chúng tiếp cận, điều này đồng nghĩa với việc khả năng học hỏi, hiểu và phản ứng của máy tính sẽ tăng lên đáng kể theo lượng dữ liệu mà chúng ta tạo ra mỗi năm.

Các máy tính thậm chí hiểu được cảm xúc của chúng ta

Công nghệ hiện nay đã tiến bộ đến mức hiện máy tính có thể nhận diện và phản ứng với cảm xúc của con người. Được biết đến với tên gọi "máy tính có cảm xúc" (affective computing), công nghệ này phân tích biểu cảm gương mặt, dáng điệu, cử chỉ, ngữ điệu, lời nói, thậm chí cả âm điệu và lực ấn lên bàn phím để nhận biết thay đổi cảm xúc của người dùng. Những doanh nghiệp hàng đầu như Disney hay Coca-Cola đã sử dụng công nghệ này để đánh giá hiệu quả của chương trình quảng cáo cũng như phản ứng của người xem đối với nội dung.[8] Đài BBC cũng dùng công nghệ này để đo lường phản ứng của khán giả với các chương trình truyền hình đang trong giai đoạn thử nghiệm. Trong một thử nghiệm, người ta tiến hành theo dõi một số khán giả ở Úc khi họ xem đoạn quảng cáo phim mới giới thiệu phần đầu của loạt phim truyền hình Sherlock. Chương trình thử nghiệm cho các nhà nghiên cứu thấy rằng, những người xem đánh giá chương trình một cách tích cực đều có nhiều phản ứng hơn với các sự kiện "bất ngờ" hay "buồn" trong phim, trái ngược hẳn với những sự kiện mang tính "hài hước". Vì thế các nhà sản xuất loạt phim Sherlock quyết định đưa thêm nhiều yếu tố ly kỳ vào và giảm yếu tố hài hước.[9]

Điều này có ý nghĩa như thế nào với quản trị nhân sự

Sự bùng nổ về dữ liệu có nhiều ứng dụng trong công việc cũng như mọi khía cạnh khác của cuộc sống. Hầu như mọi hoạt động trong công việc đều tạo ra dữ liệu, từ việc một nhân viên gửi thư điện tử cho đến hệ thống cảm ứng trên băng chuyền sản xuất. Điều này có nghĩa là doanh nghiệp có nhiều dữ liệu để tìm kiếm thông tin hơn bao giờ hết và chức năng của bộ phận quản trị nhân sự có vai trò trung tâm trong quá trình này.

Nhiều dữ liệu hơn bao giờ hết

Ở đầu chương này, tôi đã nói rằng bộ phận quản trị nhân sự sở

hữu đặc biệt nhiều dữ liệu, và điều này hoàn toàn chính xác. Đội ngũ quản trị nhân sự có dữ liệu tuyển dụng, dữ liệu phát triển sự nghiệp, dữ liệu đào tạo, số liệu nhân viên vắng mặt, dữ liệu về năng suất, đánh giá phát triển cá nhân, hồ sơ năng lực và dữ liệu về mức độ hài lòng của nhân viên. Trước đây, những dữ liệu này hầu như không được dùng đến, và nếu có, chúng cũng chỉ được đưa vào các biểu đồ và bảng biểu trong báo cáo kết quả hoạt động của công ty. Ngày nay, trong kỷ nguyên của dữ liệu lớn và công cụ phân tích dữ liệu, các công ty đã biến dữ liệu thành thông tin, như dự báo khi nào nhân viên sẽ nghỉ việc, tìm kiếm những ứng viên phù hợp nhất ở đâu, làm thế nào để nhận diện những người này và khiến họ hạnh phúc với công việc. Bên cạnh dữ liệu nhân sự truyền thống, các công ty hiện còn thu thập nhiều loại dữ liệu khác mà trước đây họ không có, bao gồm những thứ như hình ảnh nhân viên trên máy quay giám sát, chụp ảnh màn hình khi nhân viên đang sử dụng máy tính công ty, quét dữ liệu mạng xã hội, phân tích nội dung thư điện tử và thậm chí theo dõi xem họ đang sử dụng dữ liệu ở đâu dựa vào thiết bị cảm ứng có định vị trên điện thoại thông minh của công ty. Chúng ta đã chứng kiến những bước tiến đáng kinh ngạc về khả năng lưu trữ và phân tích đủ mọi loại dữ liệu. Thêm vào đó, hiện giờ chúng ta có các công cụ phân tích dữ liệu lớn cho phép xử lý những khối lượng dữ liệu khổng lồ, từ đó giúp kết hợp phân tích dữ liệu có cấu trúc truyền thống với phân tích dữ liệu không có cấu trúc, như văn bản viết và hình ảnh.

Tất cả những điều này có nghĩa là cuộc cách mạng về dữ liệu và công cụ phân tích có ý nghĩa quan trọng đối với đội ngũ quản trị nhân sự. Theo một báo cáo năm 2015 của Economist Intelligence Unit, 82% tổ chức có kế hoạch bắt đầu hoặc tăng cường sử dụng dữ liệu lớn trong quản trị nhân sự từ năm 2015 đến năm 2018.[10] Điều này đã mở đường cho sự xuất hiện của "quản trị nhân sự thông minh", một cụm từ nghe có vẻ thuật ngữ. Về lý thuyết, quản trị nhân sự thông minh có nghĩa là càng có nhiều thông tin, chúng ta càng có thể đưa ra quyết định tốt hơn. Tuy nhiên, không phải lúc nào người ta cũng sử dụng dữ liệu nhân sự theo cách thông minh nhất. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng chỉ 23% doanh nghiệp có hệ thống quản trị nhân sự có thể luôn đưa ra đầy đủ dữ liệu để đánh giá hiệu quả thực hiện chiến lược kinh doanh của công ty.[11] Việc ứng dụng phân tích dữ liệu nhân sự vẫn thường được làm một cách tuỳ cơ ứng biến và không phải lúc nào cũng được sử dụng với mục tiêu thúc đẩy hiệu suất công việc. Quản trị nhân sự thông minh đúng nghĩa phải tập trung vào việc sử dụng và phân tích dữ liệu nhân sự nhằm gia tăng giá trị cũng như thúc

đẩy hiệu suất của toàn bộ tổ chức tại mọi thời điểm, chứ không chỉ thi thoảng hoặc trong vài dự án nhất định.

Chọn nhầm dữ liệu nhân sự

Với tất cả lượng dữ liệu này, thách thức đặt ra là xác định những loại dữ liệu nhân sự nào có khả năng tác động đến hiệu suất hoạt động của công ty. Một vấn đề lớn mà tôi đã chứng kiến là hầu hết đơn vị quản trị nhân sự đều bắt tay vào xử lý khối lượng lớn dữ liệu mà họ có với hy vọng tìm được điều gì đó. Việc này chẳng khác nào mò kim đáy bể. Với bất cứ dự án dữ liệu lớn hay công cụ phân tích nào, điểm mấu chốt không nằm ở khối lượng dữ liệu mà là chất lượng của những câu hỏi được đặt ra đối với dữ liệu. Điều mà các bộ phận nhân sự cần nắm bắt là dữ liệu định tính và công cụ phân tích định tính. Thay vì phân tích khối lượng lớn dữ liệu dạng số có cấu trúc như cách các đơn vị kế toán hay tài chính vẫn làm, bộ phận quản trị nhân sự cần tạo nên thế mạnh riêng và nắm bắt dữ liệu định tính. Khía cạnh ít định lượng và thiên về định tính này chính là thế mạnh mà bộ phận nhân sự vẫn có từ trước, và đây cũng là lĩnh vực dữ liệu lớn mang lại những cơ hội đáng kể. Ví dụ, thay vì đếm số giờ đào tạo của mỗi nhân viên và xử lý dữ liệu đến mệt nhoài, một trong số những khách hàng của tôi hiện đã thu thập dữ liệu theo dạng dân tộc học để thu được thông tin quan trọng về hiệu quả đào tạo thông qua các phương pháp định tính. Công ty này hiện nay thu thập và phân tích dữ liệu từ tài liệu đào tạo, phân tích video và đánh giá tác động hiệu quả. Họ đã nhận ra rằng họ cần nhìn xa hơn thay vì chỉ dựa vào những hệ thống số liệu đã có để giải đáp các câu hỏi thực tiễn trong kinh doanh.

Học hỏi từ Google

Khác với hầu hết bộ phận nhân sự của những công ty khác, đội ngũ quản trị nhân sự của Google nêu rõ mục tiêu: "Mọi quyết định về nhân sự tại Google đều dựa trên dữ liệu và công cụ phân tích".[12] Ban đầu, những nhà sáng lập Google cho rằng các vị trí quản lý tầm trung không có vai trò quan trọng, vì thế họ loại bỏ các vị trí này.[13] Khi họ nhận thấy nhận định này rõ ràng là sai lầm, họ thiết lập lại các vị trí quản lý, nhưng quan niệm cho rằng các vị trí quản lý đó không mấy giá trị vẫn tồn tại. Vì vậy, Google đã sử dụng dữ liệu để định lượng đóng góp của các quản lý. Thông qua dữ liệu, từ quan niệm cho rằng "quản lý không có tác động đến hiệu suất làm việc", công ty này có thể cho thấy những quản lý giỏi có đóng góp tích cực đối với thành công của đội ngũ, sự gắn kết của nhân viên, tỷ lệ nghỉ việc và năng suất lao động; điều này

được chứng minh qua những con số thống kê. Với phân tích này, Google xem xét dữ liệu từ các bản đánh giá hiệu suất công việc cũng như thực hiện các cuộc phỏng vấn định tính, đồng thời đưa ra những bản đề cử cho giải thưởng "Nhà quản lý xuất sắc". Nhờ việc tìm kiếm thông tin từ phân tích bằng những phương pháp định tính như công cụ phân tích văn bản, Google có thể phát hiện cũng như hình dung một cán bộ quản lý giỏi tại đây cần có những phẩm chất gì, và điều gì khiến các quản lý ít kỹ năng hơn gặp khó khăn. Những thông tin này trở thành các giá trị văn hóa của Google thông qua những đợt đánh giá hiệu suất công việc mỗi năm hai lần, và có vai trò như hệ thống cảnh báo sớm nhằm phát hiện cả những cán bộ quản lý giỏi lẫn những cán bộ đang gặp khó khăn. Với những cán bộ quản lý đang gặp khó khăn, họ có thể tham gia các chương trình đào tạo và hỗ trợ, đồng thời có thể học hỏi theo nhiều hình mẫu trong công việc. Còn những người làm tốt công việc quản lý, giải thưởng "Nhà quản lý xuất sắc" đang chờ đón họ. Tất cả những điều này có thể thực hiện được bởi ngay từ đầu công ty đã đặt ra đúng câu hỏi, điều chỉnh câu hỏi đó cho đến khi nó được phân tích một cách thực tiễn và có thể kiểm chứng. Để đặt được đúng câu hỏi, bạn cần hiểu rõ bạn muốn đạt được điều gì, cả ở góc độ quản trị nhân lực cũng như hỗ trợ những mục tiêu lớn hơn của doanh nghiệp. Đây chính là lúc đội ngũ quản trị nhân sự cần đến một chiến lược sử dụng dữ liệu mạch lạc, và bạn có thể tìm hiểu thêm ở Chương 3.

Sự hiện diện của quản trị nhân sự siêu thông minh

Có thể bạn đã từng nghe đến cụm từ "quản trị nhân sự siêu thông minh" mang đầy tính thuật ngữ. Nhưng trong lúc các đội ngũ quản trị nhân sự còn đang cố gắng để hiểu điều này có ý nghĩa thế nào với họ, tôi cho rằng chúng ta đã tiến vào kỷ nguyên của "quản trị nhân sự siêu thông minh" nhờ sự phát triển vượt bậc của tự động hóa. Nếu bạn cho rằng tự động hóa không có tác động tới quản trị nhân sự, hãy nghĩ lại. Thực tế, chúng ta sẽ thấy ngày càng nhiều công việc trong mảng quản trị nhân sự có thể tự động hóa. Vì thế, quản trị nhân sự siêu thông minh đồng nghĩa với việc sử dụng những công nghệ trí tuệ nhân tạo như học máy và học sâu, không chỉ để tự động hóa nhiều hoạt động quản trị nhân sự, mà còn để thực hiện các công việc đó một cách hiệu quả, nhanh gọn và chính xác hơn cả con người. Đội ngũ quản trị nhân sự sẽ làm việc cùng máy móc và các hệ thống thông minh để đưa ra những quyết định tốt hơn cũng như giúp hoạt động của doanh nghiệp trở nên hiệu quả hơn.

Hầu như mọi công việc hành chính đều có thể tự động hóa, nhưng

quản trị nhân lực siêu thông minh còn ưu việt hơn với các chức năng như tuyển dụng hay thúc đẩy sự gắn kết của nhân viên. Đặc biệt, máy học có tác động lớn đến quản trị nhân lực. Ví dụ, trong việc theo dõi và đánh giá hồ sơ tuyển dụng, các công cụ máy học giúp đội ngũ quản trị nhân sự theo dõi các tiến trình của ứng viên, đồng thời đẩy nhanh quá trình phản hồi với họ. Chẳng hạn, nền tảng tuyển dụng kỹ thuật số Peoplise có thể tính toán số điểm về sự phù hợp của ứng viên dựa vào sàng lọc thông tin trên môi trường số và kết quả phỏng vấn trực tuyến, từ đó giúp cán bộ quản trị nhân sự cũng như cán bộ quản lý bộ phận có nhu cầu tuyển dụng quyết định ứng viên nào phù hợp nhất với họ.[14] Học máy cũng có thể giúp nhận biết nguy cơ nhân viên rời công ty nhờ việc phát hiện những yếu tố rủi ro nhất định dựa trên phản hồi của họ với khảo sát nhân viên hay phân tích thư điện tử và các bài viết trên mạng xã hội.

Chatbot mang lại mức độ tự động hóa cao hơn

Một khảo sát do Viện Giá trị kinh doanh IBM thực hiện mới đây cho thấy một nửa số cán bộ quản trị nhân sự cấp cao tham gia khảo sát nhận thấy sức mạnh của công nghệ trí tuệ nhân tạo trong việc biến đổi những lĩnh vực chủ chốt của quản trị nhân sự.[15] Một ví dụ thường xuyên được nhắc đến là chatbot, những thuật toán máy tính có khả năng mô phỏng đối thoại của con người. Chatbot có thể được sử dụng trong một loạt hoạt động quản trị nhân sự, như trả lời các câu hỏi về nhân sự theo thời gian thực tế và cá nhân hóa trải nghiệm học hỏi của nhân viên; các công ty như IBM đã đặt mục tiêu đưa ra những "trợ lý ảo thông minh" (hay chatbot) để thực hiện những công việc này. Các chatbot đang trở nên ngày càng mạnh mẽ trong cuộc sống thường ngày của chúng ta. Mức độ phổ biến của chúng được củng cố vào năm 2016, khi Facebook thông báo hãng đang trong quá trình tích hợp các khả năng của chatbot vào ứng dụng Messenger.[16,17] Nhiều thương hiệu lớn đã sử dụng chatbot để tương tác với khách hàng, trong đó chủ yếu là để giải đáp các câu hỏi và tư vấn. Ví dụ, ShopBot của eBay giúp khách hàng tìm và mua những sản phẩm trên eBay ngay trong ứng dụng Messenger. Bạn thậm chí có thể đặt xe Uber hay đặt bánh pizza thông qua Messenger bằng cách sử dụng chatbot. Khi đã dần quen với việc tương tác cùng chatbot trong đời sống thường ngày, chúng ta cũng có thể tương tác với chúng nhiều hơn trong môi trường công việc. Bên cạnh đó, với việc môi trường làm việc của chúng ta trải dài trên nhiều khu vực địa lý và số nhân viên làm việc từ xa ngày càng tăng, chatbot có thể giúp ích đáng kể cho những nhân viên không có điều kiện tiếp xúc trực tiếp với đội ngũ quản trị nhân sự.

Trợ lý ảo thông minh cũng có thể tham gia vào việc thu hút nhân tài, từ lên kế hoạch phỏng vấn cho tới hỗ trợ (thậm chí đưa ra) các quyết định về ứng viên. Talla là một ví dụ về chatbot được thiết kế để tư vấn theo thời gian thực tế cho các nhân viên quản trị nhân sự trong quá trình tuyển dụng.[18] Talla có thể đưa ra một bộ câu hỏi phỏng vấn dựa trên vai trò của vị trí được tuyển dụng, thậm chí có thể thực hiện khảo sát đo lường mức độ hài lòng và sẵn sàng giới thiệu doanh nghiệp với người khác (Net Promoter Score) sau quá trình tuyển dụng.

Trong hoạt động học tập và phát triển, chatbot đang được những người dạy các khóa học đại trà trực tuyến mở (MOOC) thử nghiệm để hỗ trợ người học như giải đáp các câu hỏi, nhắc họ về thời hạn hay đưa ra nhận xét về bài vở. Khi học trực tuyến trở nên phổ biến hơn, trợ lý ảo thông minh sẽ ngày càng được sử dụng nhiều để hỗ trợ cho vai trò của trợ giảng là con người. Việc tăng cường sử dụng tự động hóa như vậy sẽ dễ dàng mang lại những chương trình học được cá nhân hóa và mang tính thích ứng cao, trong đó chương trình học được thiết kế riêng theo nhu cầu người học, và trong môi trường doanh nghiệp, điều này có thể giúp nâng cao trải nghiệm của nhân viên một cách đáng kể.

Trí tuệ nhân tạo và quản trị nhân sự siêu thông minh

Ngoài chatbot, công nghệ trí tuệ nhân tạo như máy học đang bắt đầu có tác động tới các chức năng quản trị nhân sự theo nhiều cách khác. Khả năng "suy nghĩ" và đưa ra quyết định như con người của máy móc có thể mang lại lợi ích cho mọi khía cạnh của quản trị nhân lực, trong đó có tuyển dụng. Phần mềm đã giúp tìm kiếm những ứng viên tiềm năng hay rút ngắn danh sách ứng viên từ hàng trăm xuống còn vài người được lựa chọn, nhưng trí tuệ nhân tạo cho phép thực hiện công việc này chính xác hơn rất nhiều. Một số người lo ngại rằng việc này sẽ loại bỏ khía cạnh "con người" trong quản trị nhân sự, vì xét cho cùng, quản trị nhân sự vẫn phải xoay quanh con người. Những có khá nhiều điểm tích cực khi tích hợp trí tuệ nhân tạo vào các quá trình quản trị nhân sự. Ví dụ, với hệ thống phản hồi nhanh và có hệ thống hơn do trí tuệ nhân tạo vận hành, những ứng viên tiềm năng nhiều khả năng sẽ cảm thấy gắn bó hơn với công ty. Thậm chí nếu họ không trúng tuyển, trải nghiệm tích cực này có khả năng sẽ khuyến khích họ nộp hồ sơ cho các vị trí khác trong tương lai. Và khi xem xét hồ sơ của ứng viên, máy móc có thể đưa ra quyết định không định kiến, thứ mà con người ở mức độ nào đó vẫn có. Tất nhiên, phần lớn công việc tuyển dụng này sẽ do con người và máy móc cùng thực hiện, chứ không được giao hoàn toàn cho máy móc.

Nhưng rõ ràng, công nghệ đã có thể tự động hóa nhiều công đoạn và giúp ích cho quá trình tuyển dụng.

Một ví dụ khác là khả năng giúp doanh nghiệp giữ chân nhân viên, trong đó trí tuệ nhân tạo có thể đưa ra thông tin chưa từng có về những nhân viên giỏi của công ty, đặc biệt là họ đang thực sự cảm nhận hay làm việc như thế nào. Ví dụ, thay vì thực hiện khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên, trí tuệ nhân tạo có thể phân tích tâm lý nhân viên qua thư điện tử hay các bài viết trên mạng xã hội, nghĩa là xem xét câu chữ của nhân viên để tìm ra thông tin về tâm lý của họ đằng sau những câu chữ đó. Các thuật toán máy học có thể phân tích thư điện tử và các bài viết trên mạng xã hội của nhân viên để đánh giá mức độ gắn bó của họ với công ty, cách họ phản ứng với một số tình huống nhất định cũng như sự phù hợp của họ với văn hóa công ty (việc làm này có phù hợp về đạo đức hay thậm chí có hợp pháp hay không là một vấn đề khác – bạn có thể đọc thêm nội dung này trong Chương 6). Quá trình này có thể giúp dự báo liệu một nhân viên nào đó có phát chán với công việc và chuẩn bị nghỉ việc hay không, hoặc liệu một người nào đó đã phù hợp để được thăng chức chưa, với độ chính xác cao hơn rất nhiều so với việc chỉ dựa vào đánh giá của con người.

Vậy bộ phận quản trị nhân sự có còn cần thiết nữa không?

Với mức độ tự động hóa hiện nay, tôi ngày càng thấy nhiều bài viết cho rằng chúng ta sẽ sớm loại bỏ hoàn toàn bộ phận quản trị nhân sự. Tôi thậm chí từng viết về chủ đề này.[19] Như vậy, có đúng là tôi cho rằng máy móc sẽ thay thế nhân viên, quản lý và giám đốc nhân sự? Không, tôi không cho là vậy. Tôi tin rằng trong những năm tới đây, dù là ngành quản trị nhân sự hay bất kỳ lĩnh vực nào khác, việc máy móc và thuật toán thay thế con người ở những công việc nhất định là không thể tránh khỏi, nhưng tôi không tin rằng đội ngũ quản trị nhân sự sẽ hoàn toàn biến mất. Họ đơn giản là sẽ thích nghi và định hướng lại công việc.

Nắm bắt công nghệ mới cùng mức độ tự động hóa cao hơn

Cá nhân tôi tin rằng sự phát triển trong mức độ tự động hóa cùng những bước tiến như chatbot, trợ lý ảo thông minh đang mang lại những điều tốt đẹp cho ngành quản trị nhân sự nói chung. Chúng ta đều hiểu rằng hiện nay bộ phận quản trị nhân sự phải dành rất nhiều thời gian vào những công việc hành chính thường ngày. Khi những công việc hành chính, thường nhật và buồn tẻ đó được tự động hóa, bộ phận quản trị nhân sự sẽ được giải phóng và có

thể tập trung nhiều hơn vào các nội dung chiến lược có vai trò quan trọng đối với thành công của doanh nghiệp. Từ đó, đội ngũ quản trị nhân sự có thể chuyển sang tập trung vào việc gia tăng giá trị cho tổ chức. Theo tôi, đó là sự chuyển đổi tích cực và cũng chính là trọng tâm của quản trị nhân sự thông minh. Vì thế, tôi cho rằng đội ngũ quản trị nhân sự không chỉ cần nhận biết và có sự chuẩn bị cho sự trỗi dậy của tự động hóa, mà còn cần nắm bắt nó. Ngành quản trị nhân sự cần làm quen với trí tuệ nhân tạo thay vì lo sợ tác động của nó đối với công ăn việc làm. Lãnh đạo cũng như nhân viên trong ngành quản trị nhân sự nên tích cực tìm hiểu những công nghệ mới này càng nhiều càng tốt. Công việc kinh doanh đang thay đổi mạnh mẽ và nhiều người gọi đây là cách mạng công nghiệp lần thứ tư.

Cách mạng công nghiệp lần thứ tư hay Cách mạng 4.0

Ở cách mạng công nghiệp lần thứ nhất, đầu máy hơi nước và máy móc thời kỳ đầu đã cơ khí hóa ngành công nghiệp. Tiếp đó, cách mạng công nghiệp lần thứ hai diễn ra với việc phát minh ra điện. Máy tính và tự động hóa thời kỳ đầu đưa chúng ta đến với cách mạng công nghiệp lần thứ ba. Và giờ đây, chúng ta đang bước vào cách mạng công nghiệp lần thứ tư, hay còn gọi là Cách mạng 4.0, ở đó máy tính và tự động hóa song hành theo những cách thức hoàn toàn mới. Robot và hệ thống trí tuệ nhân tạo có thể học hỏi, điều khiển các chức năng và đưa ra quyết định với rất ít sự can thiệp của con người. Nếu nhìn xa khỏi ngành quản trị nhân sự, chúng ra sẽ thấy rằng, do cách mạng công nghiệp lần thứ tư, tự động hóa đang và sẽ sớm tác động đến nhiều loại công việc mà con người đang thực hiện trong rất nhiều ngành nghề. Khi mức độ tự động hóa tăng lên, máy tính và máy móc sẽ thay thế con người trong một loạt ngành nghề, từ lái xe, kế toán đến môi giới bất động sản và bảo hiểm. Dựa trên một nghiên cứu của Đại học Oxford, người ta đã ước tính rằng khoảng 47% công việc tại Mỹ sẽ có nguy cơ được tự động hóa.[20]

Những người làm trong ngành quản trị nhân sự vì thế cần có kiến thức và nguồn lực để ứng phó với tác động của cuộc cách mạng này đối với ngành nghề và tổ chức của họ, cũng như với nhân viên trong tổ chức. Bộ phận quản trị nhân sự cần tham gia mạnh mẽ vào những cuộc thảo luận của công ty để chuẩn bị cho sự gia tăng tự động hóa. Những người làm công tác quản trị nhân sự cần am hiểu công nghệ để có thể trao đổi với lãnh đạo tổ chức về chủ đề này. Trong tương lai, tự động hóa sẽ tác động đến nhiều khía cạnh công việc của chúng ta và sẽ có những thay đổi lớn, đặc biệt trong các ngành như sản xuất. Vì thế, những người làm công tác quản

trị nhân sự cần cập nhật về sự trỗi dậy của tự động hóa và hiểu được ý nghĩa của điều này đối với doanh nghiệp của họ cũng như chính bản thân đội ngũ quản trị nhân sự, bởi khi doanh nghiệp thay đổi, đội ngũ quản trị nhân sự sẽ đóng vai trò trung tâm khi trả lời những câu hỏi quan trọng mà ban lãnh đạo doanh nghiệp đặt ra, chẳng hạn như: "Chúng ta cần thu hút những kỹ năng và khả năng nào để làm việc với hệ thống tự động hóa này?" Kiến thức của bộ phận quản trị nhân sự cùng nguồn dữ liệu dồi dào mà họ sở hữu có thể trả lời những câu hỏi này và giúp tổ chức chuẩn bị cho những thay đổi sẽ đến. Tôi cho rằng vai trò quan trọng mà quản trị nhân sự thông minh cũng như siêu thông minh thực hiện là hỗ trợ doanh nghiệp khi nhu cầu của họ không ngừng thay đổi và phát triển.

Thách thức và cơ hội

Rõ ràng là dữ liệu, công cụ phân tích và tự động hóa mang lại cả những thay đổi cùng cơ hội lớn đối với đội ngũ quản trị nhân sự. Trong vài năm tới, cách thức bộ phận quản trị nhân sự thực hiện công việc của mình sẽ thay đổi khi máy tính đảm nhiệm những công việc mang tính lặp đi lặp lại. Tự động hóa sẽ giúp tiết kiệm thời gian, tăng hiệu suất cũng như cải thiện quá trình ra quyết định trong nhiều hoạt động, từ tìm kiếm, tuyển dụng người tài cho tới hỗ trợ nhân viên trong quá trình học hỏi và phát triển của họ. Khi bộ phận quản trị nhân sự rời xa những công việc nhàm chán và tốn nhiều thời gian để tập trung vào các vấn đề lớn hơn mang tính chiến lược, họ chắc chắn sẽ có nhiều giá trị cũng như vai trò lớn hơn đối với thành công của tổ chức. Vì thế, dù hiểu rằng những thảo luận về việc tự động hóa khiến cho nhiều người làm trong ngành quản trị nhân sự (cũng như nhân viên và cả cấp lãnh đạo) lo lắng, tôi cho rằng những bước phát triển này nên được nhìn nhận trong một bối cảnh lớn hơn, trong đó ngành quản trị nhân sự ngày càng trở nên thông minh và mang lại nhiều giá trị hơn cho tổ chức. Khi hầu như mọi khía cạnh khác của cuộc sống đều trở nên thông minh hơn, từ điện thoại, tivi cho đến cách chúng ta mua sắm, cách thức làm việc của chúng ta cũng vậy. Không ai có thể đoán trước một cách chắc chắn công nghệ sẽ biến đổi ra sao, ở quy mô hay thời điểm nào, nhưng chúng ta biết rất rõ công nghệ sẽ tiếp tục đi theo một hướng duy nhất, đó là tiến lên phía trước. Các bước tiến về công nghệ sẽ không thể chậm lại và công nghệ cũng sẽ không thể trở nên kém phổ biến. Chúng ta sẽ có thêm dữ liệu, các thuật toán thông minh, những chương trình học máy tiên tiến, thêm nhiều thiết bị cảm ứng, mức độ tự động hóa cao hơn,... chỉ có nhiều thêm, chứ không ít đi. Đội ngũ quản trị nhân sự cần chuẩn bị sẵn sàng cho sự chuyển đổi này. Dù sẽ có

những thách thức, nhưng dữ liệu, công cụ phân tích và tự động hóa cũng mang lại những cơ hội to lớn để cải thiện cách chúng ta kinh doanh, giúp cho cuộc sống của người lao động tốt hơn, đồng thời gia tăng sự đóng góp của bộ phận quản trị nhân sự cho tổ chức. Theo tôi, đây là điều hết sức thú vị về quản trị nhân sự thông minh (và siêu thông minh).

Tóm tắt nội dung

Rõ ràng là đã có những bước tiến dài về dữ liệu cùng công cụ phân tích kể từ khi những máy tính thời kỳ đầu cùng cơ sở dữ liệu đơn giản xuất hiện, và sự bùng nổ về dữ liệu sẽ thay đổi một cách đáng kể phương thức hoạt động của ngành quản trị nhân sự cũng như mọi ngành nghề khác. Dưới đây là phần tóm tắt nội dung của chương này:

- Hầu như mọi điều chúng ta làm ngày nay đều có thể được ghi nhận trên môi trường kỹ thuật số, chúng ta có thể thu thập, lưu trữ và truy xuất nhiều loại dữ liệu. Internet Vạn vật cùng sự kết nối với các thiết bị thông minh đóng vai trò then chốt trong sự bùng nổ dữ liệu.

- Với tất cả nguồn dữ liệu này, thách thức đặt ra là làm sao để xác định loại dữ liệu nhân sự nào có thể tạo nên tác động đối với hiệu quả hoạt động của công ty. Vấn đề mấu chốt không phải là số lượng dữ liệu mà là chất lượng của cách đặt vấn đề với những dữ liệu đó.

- Các công ty hiện đã biến dữ liệu nhân sự thành những nguồn thông tin có giá trị, như dự báo thời điểm nhân viên nghỉ việc hoặc có thể tìm những ứng viên phù hợp nhất ở đâu.

- Bất cứ khi nào cần xử lý và phân tích một lượng dữ liệu lớn và phức tạp, chúng ta có thể dùng đến trí tuệ nhân tạo (đặc biệt là học máy và học sâu).

- Chúng ta đang tiến vào thời đại "quản trị nhân sự siêu thông minh" nhờ sự trỗi dậy của tự động hóa trong hầu hết các ngành nghề.

- Ngành quản trị nhân sự cần nắm bắt công nghệ mới cũng như mức độ tự động hóa ngày càng cao. Khi những công việc hành chính và nhàm chán có thể tự động hóa, người làm công việc quản trị nhân sự sẽ được giải phóng để tập trung nhiều hơn vào những vấn đề mang tính chiến lược có giá trị lớn hơn cho tổ chức.

Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ tìm hiểu bộ phận quản trị nhân sự nên chuẩn bị như thế nào cho sự chuyển đổi này bằng việc tạo nền tảng cho quản trị nhân sự bằng dữ liệu, trong đó, bước đầu tiên là tạo ra một chiến lược dữ liệu thông minh và mạnh mẽ có kết nối với các mục tiêu lớn hơn của tổ chức, đồng thời tạo ra một giải pháp đề xuất kinh doanh mạch lạc về việc sử dụng dữ liệu.

Chú thích

[1] Eric Schmidt: Cứ sau mỗi hai ngày chúng ta tạo ra lượng thông tin được tạo ra tính đến năm 2003, Siegler, M G (2010) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://techcrunch.com/2010/08/04/schmidt-data

[2] Vũ trụ kỹ thuật số đầy cơ hội, Turner, V (2014) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.emc.com/leadership/digital-universe/2014iview/executive-summary.htm

[3] Đến năm 2025 mỗi phút có 152.000 thiết bị thông minh: hình dung của IDC về tương lai của thiết bị thông minh, Kanellos, M (2016) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.forbes.com/sites/michaelkanellos/2016/03/03/152000-smart-devices-every-minute-in-2025-idc-outlines-the-future-of-smart-things/#77d1b5ed4b63

[4] Tổng giám đốc thông báo với cổ đông: 50 tỷ kết nối vào năm 2020, thông cáo báo chí Ericsson (2010) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.ericsson.com/en/press-releases/2010/4/ceo-to-shareholders-50-billion-connections-2020

[5] Năm 2020 có 6,1 tỷ người dùng điện thoại thông minh trên toàn thế giới, vượt số lượng đăng ký điện thoại cố định, Lunden, I (2015) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://techcrunch.com/2015/06/02/6-1b-smartphone-users-globally-by-2020-overtaking-basic-fixed-phone-subscriptions

[6] Watson, IBM [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.ibm. com/watson

[7] Microsoft xóa tweet ngày càng mang tính phân biệt chủng tộc từ chatbot trí tuệ nhân tạo của hãng, Price,R(2016) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://uk.businessinsider.com/microsoft-deletes-racist-genocidal-tweets-from-ai-chatbot-tay-2016-3

[8] Máy tính có cảm xúc sẽ kiểm soát cuộc sống của chúng ta như thế nào, Telegraph, Murgia, M (2016) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.telegraph.co.uk/technology/news/12100629/Affective-computing-how-emotional-machines-are-about-to-take-over-our-lives.html

[9] BBC sử dụng dữ liệu lớn như thế nào, Marr, B [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=710

[10] Xu hướng tương lai có ảnh hưởng đến tổ chức của bạn, The Economist Intelligence Unit (2015) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://futurehrtrends.eiu.com

[11] Khảo sát nhân sự toàn toàn cho thấy lý do nhân viên muốn có chỉ một nguồn phân tích, SAP SuccessFactors [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.successfactors.com/en_us/lp/global-hr-survey.html?Campaign_ID=21487&TAG=Q413_Global_HR_Survey_EC_LinkedIn&CmpLeadSource=Public%20Relations

[12] Google sử dụng phân tích nhân sự để cải tổ quản trị nhân lực, Sullivan, J(2013) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.eremedia.com/ tlnt/how-google-is-using-people-analytics-to-completely-reinvent-hr

[13] Google chuyển đổi kỹ sư sang làm quản lý như thế nào, Garvin, D A (2013) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://hbr.org/2013/12/ how-google-sold-its-engineers-on-management

[14] Trải nghiệm siêu tài năng. Di động. Nhanh hơn. Peoplise [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.peoplise.com

[15] Mở rộng chuyên môn: Điện toán biết nhận thức sẽ thay đổi quản trị nhân lực và trải nghiệm của nhân viên như thế nào, IBM [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/cognitivehrstudy

[16] Facebook đưa vào sử dụng nền tảng Messenger có chatbot, Constine, J (2016) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://techcrunch.com/ 2016/04/12/agents-on-messenger

[17] Messenger bot dành cho doanh nghiệp và kỹ sư lập trình, Messenger [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://

messenger.fb.com

[18] Đừng bao giờ trả lời cùng một câu hỏi đến hai lần, Talla [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://talla.com

[19] Vì sao chúng ta không cần đến các phòng ban quản trị nhân sự nữa, Marr, B (2013) [Truy cập ngày 31 tháng 1 năm 2018] https://www.linkedin.com/ pulse/20131118060732-64875646-why-we-no-longer-need-hr-departments/

[20] Tương lai công việc: Máy tính sẽ ảnh hưởng thế nào đến công ăn việc làm? Frey, C B and Osborne, M A (2013) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/ downloads/academic/ The_Future_of_Employment.pdf

Chương 3

Chiến lược sử dụng dữ liệu: Xây dựng giải pháp cho quản trị nhân sự thông minh

Để làm sáng rõ các mục tiêu, tận dụng tối đa dữ liệu và giành được sự ủng hộ cho các hoạt động của mình, bạn cần có một giải pháp kinh doanh rõ ràng cho việc quản trị nhân sự bằng dữ liệu. Trong thực tế, điều này có nghĩa là bạn cần vạch ra một chiến lược sử dụng dữ liệu cho quản trị nhân sự, trong đó có kết nối với các mục tiêu hoạt động rộng lớn hơn và cho thấy bộ phận nhân sự sẽ đóng góp như thế nào cho những mục tiêu đó; cũng như chỉ ra những mục tiêu cụ thể của mảng nhân sự và cách thức để đạt các mục tiêu đó thông qua sử dụng dữ liệu và công cụ phân tích. Trong chương này, tôi sẽ trình bày lý do cần phải có một chiến lược sử dụng dữ liệu và tại sao cần kết nối chiến lược đó với những mục tiêu lớn hơn của tổ chức. Sau đó, tôi sẽ đưa ra quy trình tạo lập một "bảng chiến lược thông minh" hay "kế hoạch dài một trang" để giúp bạn làm sáng tỏ mục tiêu của mình và tìm hiểu xem bạn muốn sử dụng dữ liệu như thế nào. Sau đó, tôi sẽ giới thiệu về quy trình tạo lập chiến lược quản trị nhân sự thông minh hay quản trị nhân sự bằng dữ liệu, bao gồm hiểu biết cần có về bốn tầng dữ liệu và sáu câu hỏi quan trọng là cơ sở cho một chiến lược dữ liệu tốt.

Mọi việc bắt đầu từ chiến lược

Như chúng ta đã thấy trong Chương 2, sự bùng nổ về dữ liệu đã tác động đến hầu như mọi lĩnh vực đời sống, trong đó có công việc. Chúng ta đang sống trong một thế giới mà ở đó, khối lượng dữ liệu được tạo ra mỗi ngày – thậm chí trong mỗi giây – là thực sự đáng kinh ngạc. Và khi bàn đến việc chúng ta nên làm gì với

những dữ liệu này, tôi nhận thấy rằng nhiều công ty, hay nhiều bộ phận trong các công ty, rơi vào một trong hai trường hợp: một số hết sức hào hứng với dữ liệu, họ tìm hiểu và bắt đầu thu thập đủ loại dữ liệu, đơn giản là vì họ có thể thu thập, mà không cân nhắc xem những dữ liệu này có lợi gì cho doanh nghiệp; trong khi đó, nhiều doanh nghiệp khác lảng tránh sử dụng dữ liệu, thường là bởi họ thấy choáng ngợp và không biết bắt đầu từ đâu. Đây chính là lúc cần đến chiến lược sử dụng dữ liệu.

Bạn thực sự cần loại dữ liệu nào

Bạn thực sự không nên thu thập lượng dữ liệu lớn mà không dùng tới, và với nhiều loại dữ liệu nhân sự thì càng không, bởi bản thân dữ liệu nhân sự có nhiều thông tin cá nhân trong đó. Việc lạm dụng quyền hạn để thu thập dữ liệu nhân viên sẽ dẫn tới sự ngờ vực và các vấn đề đạo đức, bởi mọi người cảm thấy rằng họ đang bị theo dõi mà không có lý do rõ ràng hoặc thắc mắc liệu việc làm đó có mang lại lợi ích cho họ hay công ty không. (Như chúng ta sẽ thấy trong Chương 6, lòng tin và sự minh bạch đóng vai trò quyết định đối với thành công của việc sử dụng dữ liệu.)

Tôi luôn cho rằng sức mạnh của dữ liệu không nằm ở khối lượng dữ liệu ấn tượng mà ta có thể thu thập hay những công cụ phân tích siêu hạng có thể phân loại dữ liệu theo vô số cách thức. Sức mạnh của dữ liệu nằm ở cách bạn sử dụng. Mọi chuyện tùy thuộc ở cách bạn sử dụng những thông tin có được từ dữ liệu nhằm đưa ra nhiều quyết định tốt hơn, hiểu hơn về nhân viên, tối ưu hóa hoạt động và gia tăng giá trị cho công ty. Vì thế, bạn cần hiểu rõ bạn muốn đạt được điều gì và đặc biệt, loại dữ liệu nào sẽ giúp bạn đạt được điều đó.

Vì sao "lớn" không phải lúc nào cũng tốt hơn

Thu thập, lưu trữ và phân tích lượng dữ liệu nhỏ nhất có thể là cách lý tưởng nhất giúp bạn đạt được mục tiêu. Tôi từng tư vấn cho một trong những nhà bán lẻ lớn nhất thế giới, sau phần trao đổi của tôi với lãnh đạo tập đoàn, vị CEO đến gặp đội ngũ làm việc về dữ liệu và yêu cầu họ ngừng việc xây dựng cơ sở dữ liệu lớn nhất thế giới, thay vào đó tạo dựng cơ sở dữ liệu nhỏ nhất nhưng có thể giúp công ty trả lời các câu hỏi quan trọng nhất. Đây là một cách làm tuyệt vời. Dù mọi người đều rất hào hứng với dữ liệu "lớn", nhỏ mới là điều cần hướng tới. Kiểm soát khối lượng càng nhỏ càng tốt có nghĩa là bạn đang tập trung vào mục tiêu muốn đạt được và loại dữ liệu có thể giúp bạn làm được điều đó.

Tất nhiên, những người khổng lồ về dữ liệu lớn như Google và Facebook thu thập tất cả những gì có thể và không bao giờ loại bỏ dữ liệu, bởi chúng có thể mang lại giá trị trong tương lai. Google thậm chí ghi nhận những từ thường bị viết sai trong các lượt tra cứu trên Internet và sử dụng dữ liệu đó để tạo ra công cụ kiểm tra lỗi chính tả tốt nhất thế giới. Google có nhân lực, chuyên môn và ngân sách để xử lý khối lượng dữ liệu khổng lồ, trong khi hầu hết các công ty khác không có nguồn lực như vậy, đó là lý do bạn chỉ nên thu thập những dữ liệu thật sự cần thiết cho mục tiêu của mình. Việc xây dựng một chiến lược sử dụng dữ liệu tốt giúp bạn phát triển và duy trì khả năng tập trung vào những dữ liệu có ích nhất đối với đơn vị của bạn. Bên cạnh đó, có được một chiến lược dữ liệu mạnh sẽ giúp bạn đảm bảo rằng toàn bộ quy trình sẽ hoạt động suôn sẻ cũng như chuẩn bị tốt cho đội ngũ quản trị nhân sự và các đơn vị khác trong tổ chức cho hành trình sắp tới.

Điểm khởi đầu: kết nối chiến lược nhân sự với mục tiêu lớn hơn của tổ chức

Loại dữ liệu bạn thu thập và cách bạn phân tích chúng hoàn toàn phụ thuộc vào mục tiêu của bạn, vì thế bạn cần xem xét điều này như bước đầu tiên khi xây dựng chiến lược sử dụng dữ liệu. Bạn sẽ có được chiến lược sử dụng dữ liệu tốt nhất khi kết nối với các mục tiêu lớn hơn của tổ chức, và thực tế, chiến lược đó nên được phát triển từ các mục tiêu của doanh nghiệp nhằm tạo ra hướng đi cụ thể cho mảng quản lý nhân sự. Vì thế, điểm khởi đầu không phải là từ nhân sự, mà là kế hoạch chiến lược của toàn công ty. Trong điều kiện lý tưởng, kế hoạch chiến lược của tổ chức là một văn bản đơn giản và súc tích mà mọi người trong tổ chức đều có thể đọc và hiểu, tương tự bản kế hoạch dài một trang trong đó vạch ra định hướng của tổ chức. Tuy nhiên, thực tế không phải lúc nào cũng như vậy, tôi đã nhận thấy kế hoạch chiến lược của một số tổ chức quá dài và phức tạp, khiến họ khó xác định được những việc cần thực hiện. Dù chiến lược công ty bạn là gì, trong đó cũng nên có các kết quả cần đạt được, bao gồm những mục tiêu về tài chính cũng như phi tài chính, và (tôi hy vọng) có cả các hoạt động chủ chốt cùng những yếu tố có thể giúp đạt được các mục tiêu này. Nếu chiến lược hoạt động của công ty không cung cấp đầy đủ những thông tin này, bạn nên thảo luận với đội ngũ lãnh đạo trước khi tiến xa hơn, bởi việc bạn hiểu chính xác đường hướng của doanh nghiệp có vai trò rất quan trọng.

Khi đã nắm rõ những mục tiêu chiến lược của công ty, bạn có thể bắt đầu xây dựng kế hoạch quản trị nhân sự của riêng mình, trong đó có kết nối với những mục tiêu của công ty và nêu rõ những gì

cần đạt được để đóng góp cho thành công của công ty. Ví dụ, một trong những mục tiêu của doanh nghiệp là giảm chi phí hoạt động trong vòng ba năm tới, điều này rõ ràng sẽ tác động tới các mục tiêu cụ thể về quản trị nhân sự và loại dữ liệu mà bạn muốn sử dụng.

Xây dựng kế hoạch ngắn gọn về dữ liệu

Hãy thực hiện bước này theo cách càng đơn giản càng tốt. Đừng cố gắng xây dựng một danh sách dài với cả trăm mục tiêu về nhân sự mà bạn muốn thực hiện. Thay vào đó, hãy tập trung vào những mục tiêu chủ chốt. Bạn không thể tạo lập một chiến lược dữ liệu tốt nếu không nắm được chính xác bạn muốn đạt được điều gì cũng như cần tập trung vào những lĩnh vực hay hoạt động nào để đạt được các mục tiêu đó. Một danh sách mục tiêu quá dài sẽ khiến cho chiến lược dữ liệu trở nên lộn xộn (và có thể sẽ rất tốn kém) mà mang lại rất ít giá trị. Để hiểu rõ về mục tiêu và hoạt động, bạn cần xây dựng một kế hoạch nhân sự ngắn gọn, hay như tôi thường gọi là "bảng chiến lược thông minh". Bảng này gồm sáu mục đơn giản như được liệt kê dưới đây, và mỗi mục nên được xây dựng thống nhất với các mục tiêu chung của tổ chức.

Mục đích của bộ phận nhân sự

Trong mục này, bạn nêu lên bối cảnh cho chiến lược của mình bằng việc mô tả những mục tiêu mà bộ phận nhân sự muốn đạt được theo cách diễn đạt đơn giản. Một cách làm hiệu quả là đưa ra tuyên bố về mục đích và tầm nhìn của doanh nghiệp. Tuyên bố về mục đích (hay sứ mệnh) cần ngắn gọn, trong đó cho biết vai trò của đội ngũ của bạn. Như tên của đề mục này đã nêu, phần tuyên bố này trả lời câu hỏi: "Mục đích của chúng tôi là gì?" Tầm nhìn (hay tham vọng) sẽ quyết định mục đích của bạn, đặc biệt là cách thức hoạt động của bộ phận nhân sự trong tương lai. Bạn nên nêu lên những tham vọng này một cách đầy cảm hứng, trong đó đưa ra cả các giá trị và cách ứng xử mà bộ phận quản trị nhân sự luôn tuân thủ.

Khách hàng

Với bất kỳ đội ngũ quản trị nhân sự nào, đối tượng khách hàng chủ chốt chính là nhân viên của tổ chức. Vì thế, mục này cho thấy hiểu biết của bạn về họ:

- Những gì bạn đã biết;

- Những gì bạn chưa biết;

- Những gì bạn cần tìm hiểu nếu muốn đạt được những mục tiêu của mình.

Cũng như với các mục khác trong bảng chiến lược, bạn cần gắn những nội dung này với mục tiêu lớn hơn của tổ chức và sự liên hệ với nhân viên trong công ty.

Tài chính

Trong mục này, bạn cần nêu rõ những tham vọng hay mục tiêu về tài chính nếu có, bởi những yếu tố này có liên hệ với chiến lược của tổ chức. Mục tiêu về tài chính có thể là cắt giảm chi phí, nhưng cũng có thể bao gồm hoạt động mang lại giá trị gia tăng cho công ty, như quảng bá thương hiệu của doanh nghiệp và thu hút nhân tài. Chúng ta đều biết rằng việc tìm kiếm, đào tạo và giữ chân nhân viên giỏi tiêu tốn rất nhiều tiền của doanh nghiệp, vì thế bạn có thể xây dựng nhiều mục tiêu về tài chính liên quan đến nội dung này. Ví dụ, bạn có thể xây dựng mục tiêu tổ chức lại hoạt động đào tạo và hướng dẫn nhân viên mới làm quen với công ty theo hướng chuyển sang sử dụng các chương trình đào tạo trực tuyến, đồng thời cho thấy hiệu quả lớn hơn từ các hoạt động đào tạo trực tuyến đó (như sử dụng dữ liệu và công cụ phân tích để cho thấy mối liên hệ rõ nét giữa đào tạo, hiệu suất nhân viên và khả năng giữ chân người tài).

Hoạt động của bộ phận nhân sự

Trong mục này, bạn cần xem xét hoạt động của bộ phận quản lý nhân sự và những thay đổi cần thiết để đạt được các mục tiêu. Ví dụ, liệu bạn có cần hợp tác với các nhà cung cấp bên ngoài không và nếu có, bạn đã có mối quan hệ với các đối tác đó chưa hoặc có cần xây dựng mối quan hệ đó không? Ngoài ra, hãy xem xét các năng lực nội bộ và bất kỳ khoảng cách về năng lực nào mà bạn cần củng cố cho đội ngũ của mình (và nếu có, bạn sẽ thực hiện việc rút ngắn khoảng cách về năng lực đó như thế nào?). Hệ thống và quy trình quản lý nhân sự của bạn cũng nên được xem xét trong mục này.

Nguồn lực của bộ phận nhân sự

Trọng tâm của mục này là xác định chính xác bạn cần những nguồn lực nào để đạt được các mục tiêu. Điều này có thể bao gồm hệ thống công nghệ thông tin, hạ tầng, con người, nhân lực giỏi và văn hóa, giá trị cũng như kỹ năng lãnh đạo. Rõ ràng, có rất nhiều cần quan tâm khi xem xét dữ liệu và tác động của chúng đối

với nguồn lực về công nghệ thông tin, nhưng ở phần này, bạn chưa cần đi quá chi tiết. Hãy nhớ rằng kế hoạch ngắn gọn này giúp bạn vạch ra những gì bạn muốn đạt được và những gì bạn cần làm để đạt được điều đó. Trong Chương 6, chúng ta sẽ tìm hiểu sâu hơn về những gì hệ thống cần có để biến dữ liệu thành thông tin.

Sự cạnh tranh và rủi ro

Trong phần này, bạn nên tính đến những sự cạnh tranh cùng rủi ro tiềm tàng nào mà bạn sẽ phải đối mặt trong quá trình thực hiện chiến lược. Hãy tự hỏi bản thân: "Ai sẽ là đối thủ cạnh tranh chính (như các công ty dịch vụ quản trị nhân sự bên ngoài) và tại sao?" Bạn cũng nên cân nhắc những yếu tố bên ngoài có thể ảnh hưởng đến thành công của bạn, như thị trường, các rủi ro từ chính sách hay con người. Bên cạnh đó là các yếu tố nội bộ, như rủi ro về tài chính, hoạt động và nhân sự giỏi. Cách tốt nhất để ứng phó với những rủi ro này là hiểu rõ về chúng.

Tìm cách tốt nhất để sử dụng dữ liệu

Sau khi đã tạo lập kế hoạch, bạn nên nắm rõ định hướng của đội ngũ quản trị nhân sự trong tương lai, cách thức bạn có thể mang lại giá trị cho tổ chức cũng như các lĩnh vực mà bạn cần phát triển.

Tiếp đó, trước khi tiến hành thực hiện chiến lược sử dụng dữ liệu, bạn cần cân nhắc làm thế nào để sử dụng dữ liệu theo cách tốt nhất. Như chúng ta đã thấy trong Chương 1, có nhiều cách để sử dụng dữ liệu trong kinh doanh, nhưng nhìn chung, có bốn nhóm chức năng như sau:

- nâng cao chất lượng ra quyết định;

- tối ưu hóa hoạt động;

- hiểu rõ khách hàng hơn (trong trường hợp của quản trị nhân sự, khách hàng chính là nhân viên công ty);

- kinh doanh dữ liệu.

Trong mục này, chúng ta sẽ xem xét mối liên hệ của những chức năng này đối với chiến lược quản trị nhân sự của bạn. Tôi thấy rằng mỗi tổ chức đều khác biệt và bạn có thể cảm thấy một vài chức năng trong số này không phù hợp với mình. Ví dụ, một vài đội ngũ quản trị nhân sự có thể gặp phải nhiều thách thức về hoạt động, trong khi những công ty khác lại gặp nhiều vấn đề về mức

độ hài lòng của nhân viên và họ cần hiểu hơn về nhân viên của mình một cách nhanh chóng. Về việc kinh doanh dữ liệu, đây thực sự là một vấn đề lớn đối với những dữ liệu liên quan đến nhân viên, tuy vậy tôi vẫn khuyến khích bạn xem xét cả bốn khía cạnh này trước khi quyết định sử dụng dữ liệu như thế nào. Có khả năng là bạn sẽ chỉ tập trung vào một hay hai khía cạnh, nhưng bạn vẫn nên xem xét cả bốn trước khi bắt tay vào sử dụng dữ liệu.

Sử dụng dữ liệu để nâng cao chất lượng ra quyết định

Hầu hết khách hàng của tôi đều có mục tiêu nâng cao chất lượng ra quyết định, và dữ liệu đang ngày càng giúp ích cho quá trình ra quyết định tại các tổ chức, từ những tập đoàn đa quốc gia cho tới các doanh nghiệp khởi nghiệp quy mô nhỏ. Thành công của một công ty nhiều khi đến từ việc đưa ra được những quyết định kinh doanh tốt hơn, hiểu biết hơn, và dữ liệu mang lại nhiều thông tin phục vụ cho quá trình ra quyết định đó. Có hai phương diện quan trọng trong việc ra quyết định tốt hơn liên quan đến quản trị nhân sự. Thứ nhất là đội ngũ quản trị nhân sự đưa ra những quyết định tốt hơn nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức cũng như của đơn vị mình, đồng thời giải quyết được các thách thức liên quan đến nhân sự. Thứ hai là đội ngũ quản trị nhân sự giúp các đơn vị, từ ban lãnh đạo tới các bộ phận khác, đưa ra được những quyết định tốt hơn nhờ sử dụng dữ liệu về nhân viên. Nhiều tổ chức có xu hướng mở rộng khả năng tiếp cận và truy cập dữ liệu (thường là dữ liệu theo thời gian thực) một cách rộng rãi để hỗ trợ quá trình ra quyết định. Vì thế, mỗi đội ngũ quản trị nhân sự cần cân nhắc cung cấp dữ liệu nhân sự như thế nào là phù hợp cho những người có nhu cầu cũng như khi nào cần cung cấp dữ liệu theo thời gian thực. Ngày càng nhiều công ty xây dựng văn hóa ra quyết định dựa trên dữ liệu, thay vì dựa trên trực giác hay cách làm truyền thống. Chúng ta đã thấy hai ví dụ trong Chương 2 (Google ra quyết định về các quản lý dựa trên dữ liệu) và Chương 1 (Xerox xây dựng tiêu chí về nhân viên chăm sóc khách hàng lý tưởng dựa vào dữ liệu). Bộ phận nhân sự có thể mang lại vô số dữ liệu và đóng góp cho văn hóa ra quyết định dựa trên những dữ liệu này.

Sử dụng dữ liệu để tối ưu hóa hoạt động

Chức năng này của dữ liệu sẽ giúp tối ưu hóa các quy trình nhân sự và hoạt động thường ngày nhằm nâng cao hiệu quả cũng như chất lượng dịch vụ. Như chúng ta đã thấy trong Chương 2, điều này đồng nghĩa với việc sử dụng tự động hóa càng nhiều càng tốt

và đưa vào vận hành những hệ thống nội bộ cho phép bạn tự động tận dụng hiệu quả của dữ liệu về nhân sự. Ngày nay, tự động hóa đã trở thành điều tất yếu đối với các đội ngũ nhân sự. Nhưng điều đó không đồng nghĩa với việc tự động hóa tất cả các quy trình và thay thế nhân viên nhân sự bằng chatbot. Thực tế, điều này có nghĩa là xem xét các quy trình và hoạt động chủ chốt, hiểu rằng bộ phận nhân sự nên dành tiền và thời gian cho những hoạt động nào cũng như cân nhắc cách thức nâng cao hiệu quả của các quy trình đó. Tôi sẽ trình bày sâu hơn về các chức năng và hoạt động của bộ phận quản trị nhân sự trong các chương từ 7 đến 11.

Sử dụng dữ liệu để hiểu rõ hơn về khách hàng

Đây là một trong những chức năng thông dụng nhất của dữ liệu trong kinh doanh, với các ví dụ từ việc Amazon và Netflix dùng dữ liệu để đưa ra những gợi ý hữu ích về việc nên mua hay xem gì tiếp theo, đến việc các cửa hàng tổng hợp theo dõi cách khách hàng di chuyển trong cửa hàng cũng như cách trưng bày hàng hóa nào sẽ thu hút sự chú ý của họ. Chức năng này giúp bạn tìm hiểu về khách hàng – họ đến từ đâu, họ quan tâm tới điều gì, họ thích hay không thích điều gì – cũng như những xu hướng lớn hơn trên thị trường.

Đối với bộ phận quản trị nhân sự, khách hàng chính là nhân viên của tổ chức (và trong một mức độ nào đó, là đội ngũ lãnh đạo). Càng hiểu rõ về khách hàng, bạn càng có khả năng đáp ứng tốt hơn nhu cầu của họ. Chức năng này liên quan đến cả yếu tố nội bộ và bên ngoài. Về nội bộ, đội ngũ quản trị nhân sự có thể sử dụng dữ liệu để hiểu hơn về nhân viên và văn hóa của tổ chức, chẳng hạn như họ có hài lòng hay gắn bó với tổ chức không, môi trường làm việc của họ có an toàn không,... Chưa nói đến sự bùng nổ về thiết bị công nghệ đeo tay, chỉ với những kỹ thuật phân tích như hiện nay, ví dụ như công cụ phân tích văn bản và video, việc thu thập thông tin về cảm xúc và hiệu quả làm việc của con người đã trở nên dễ dàng hơn bao giờ hết. Mạng xã hội cũng cung cấp nguồn thông tin dồi dào về khách hàng. Dữ liệu cũng có thể giúp bộ phận quản trị nhân sự đánh giá các yếu tố từ bên ngoài và hiểu về thương hiệu của công ty với tư cách một đơn vị sử dụng lao động (bằng cách sử dụng các nền tảng như LinkedIn và Glassdoor). Dữ liệu có thể mang lại những thông tin có giá trị về đánh giá của người ngoài về công ty bạn và cách thức thu hút nhân viên giỏi. Chức năng này có nhiều điểm tương đồng với việc đưa ra những quyết định tốt hơn. Khi đã hiểu rõ về khách hàng, bạn có thể đưa ra những quyết định sáng suốt về cách thức đáp ứng nhu cầu của họ – đó là những quyết định có được từ việc xem

xét dữ liệu thay vì dựa vào dự đoán. Đây cũng là lý do mà chức năng này và chức năng thứ nhất luôn song hành với nhau.

Kinh doanh dữ liệu

Dữ liệu có giá trị lớn và ngày càng có nhiều công ty được mua lại vì nguồn dữ liệu mà chúng sở hữu. Chẳng hạn, thương vụ mua lại LinkedIn với giá 26,2 tỷ đô-la đã giúp Microsoft tiếp cận với mạng lưới hơn 400 triệu người làm chuyên môn và nguồn dữ liệu mà họ tạo ra.[1] Những dữ liệu này sẽ được tích hợp vào các công cụ tương tác và công cụ tăng hiệu quả của Microsoft, từ đó cho phép tăng khả năng cá nhân hóa các sản phẩm của Microsoft đồng thời giúp công ty này tăng tính cạnh tranh trên thị trường.

Đối với nhiều công ty, việc bán dữ liệu cho bên thứ ba là một lĩnh vực kinh doanh phát triển nhanh chóng, Facebook là một ví dụ điển hình. Mạng xã hội này miễn phí với người dùng, nhưng nó đã tạo ra dòng doanh thu từ dữ liệu người dùng bằng cách bán một số loại dữ liệu cho các công ty khác.[2] Amazon cũng kinh doanh dữ liệu với quy mô lớn (và khác với Facebook, dữ liệu của Amazon liên quan đến cách chúng ta tiêu số tiền phải vất vả mới kiếm được, vì thế những dữ liệu này càng có giá trị đối với các doanh nghiệp). Điều này đã giúp Amazon trở thành đối thủ trực tiếp của Google, cả hai người khổng lồ trực tuyến đang cạnh tranh quyết liệt để thu hút các nhà quảng cáo.[3] Và với việc Amazon đưa vào sử dụng trợ lý ảo Alexa cũng như Google giới thiệu Google Home, hai công ty này lại tiếp tục cạnh tranh để thu thập những dữ liệu người dùng có chất lượng và giá trị nhất.

Việc kinh doanh dữ liệu tất nhiên có những thách thức nhất định đối với bộ phận quản trị nhân sự, bởi rất nhiều dữ liệu về nhân sự là thông tin cá nhân và nhạy cảm. Vì vậy, có khả năng bạn sẽ không thể kinh doanh dữ liệu nhân viên (thậm chí nếu có thể, thì bạn có muốn làm vậy không?). Tại Mỹ, đã có những đơn vị được đồn đoán là thu thập dữ liệu về thu nhập tại các công ty, trong đó có các công ty thuộc danh sách Fortune 500, và cung cấp những dữ liệu này cho các bên quan tâm.[4] Nhìn chung, những hoạt động này không nhiều, tuy nhiên, xét về mặt mang lại giá trị gia tăng cho doanh nghiệp, bộ phận quản trị nhân sự có thể có đóng góp về mặt kinh tế. Khi dữ liệu nhân sự được sử dụng để nâng cao chất lượng ra quyết định, giúp cho nhân viên hài lòng hơn và tối ưu hóa các quy trình, bộ phận nhân sự đã đóng góp cho công ty. Tôi cho rằng nên nhìn dữ liệu nhân sự như một loại tài sản chủ chốt của công ty. Tuy vậy, khi dữ liệu nhân sự trở thành một loại tài sản chủ chốt, bạn càng cần quản lý dữ liệu một cách cẩn thận. Một

trong những lo ngại lớn nhất đối với dữ liệu, đặc biệt là dữ liệu cá nhân, là sự riêng tư và việc quản lý dữ liệu. Tôi sẽ trình bày thêm về an ninh dữ liệu, sự riêng tư và quản lý dữ liệu trong Chương 6.

Chức năng nào phù hợp với bạn?

Sau khi đã xem xét cả bốn chức năng trên và cân nhắc các mục tiêu về quản trị nhân sự, bạn có thể bắt đầu tìm kiếm khả năng sử dụng quản trị nhân sự bằng dữ liệu trong tổ chức của mình. Ví dụ, công ty bạn đặt mục tiêu trở thành một trong ba đơn vị tư vấn hàng đầu trong một lĩnh vực nhất định trong vòng ba năm tới. Điều này sẽ dẫn tới nhiều hành động có liên quan đến nhân sự như đánh giá và tối ưu hóa thương hiệu của công ty để thu hút nhân sự giỏi. Như vậy cũng đồng nghĩa với việc nhiều khả năng bạn có thể vận dụng quản trị nhân sự bằng dữ liệu vào việc hiểu rõ hơn về khách hàng và nâng cao chất lượng ra quyết định. Vì vậy, khi bạn biết được cơ hội lớn nhất nằm ở đâu và bạn muốn sử dụng dữ liệu theo cách nào, bạn có thể bắt đầu xây dựng chiến lược sử dụng dữ liệu.

Bảng 3.1: Bốn tầng dữ liệu

Hiểu về bốn tầng dữ liệu

Hiện giờ chúng ta đã sẵn sàng bắt tay vào chiến lược sử dụng dữ liệu. Nhưng khi bắt đầu xây dựng chiến lược, bạn cần hiểu bốn tầng lớp của dữ liệu, bởi một chiến lược sử dụng dữ liệu tốt cần tính đến cả bốn tầng này (xem Bảng 3.1).

1. Nguồn dữ liệu

Đây là nguồn gốc của những dữ liệu mà đội ngũ quản trị nhân sự thu thập được. Trong đó bao gồm mọi thứ từ doanh số bán hàng (dùng cho các mục đích liên quan đến chỉ số đánh giá hiệu suất công việc – KPI), phản hồi của khách hàng, khảo sát và phản hồi

của nhân viên, lưu trữ thư điện tử, hồ sơ cá nhân cùng bất cứ dữ liệu gì thu được từ hoạt động giám sát hoặc đo lường các khía cạnh hoạt động của công ty. Dữ liệu cũng có thể đến từ các nguồn bên ngoài tổ chức, thông qua các công cụ thu thập dữ liệu như Google Analytics hay mạng xã hội. Một trong những bước đầu tiên để xây dựng chiến lược sử dụng dữ liệu là đánh giá xem bạn đã có những gì và đối chiếu chúng với những gì bạn cần để trả lời các câu hỏi quan trọng. Có thể là bạn đã có những gì bạn cần, hoặc bạn cần tìm thêm các nguồn dữ liệu mới.

2. Lưu trữ dữ liệu

Tiếp theo là công đoạn lưu trữ dữ liệu mà bạn đã thu thập được. Cùng với sự bùng nổ về dữ liệu lớn, hiện đã có những hệ thống và công cụ tinh vi để đáp ứng nhu cầu lưu trữ, như phần mềm Apache Hadoop. Bên cạnh một hệ thống lưu trữ dữ liệu mà máy tính của bạn có thể hiểu (hệ thống lưu trữ), bạn sẽ cần một hệ thống để tổ chức và phân loại những dữ liệu này theo cách con người có thể hiểu (cơ sở dữ liệu).

3. Xử lý và phân tích dữ liệu

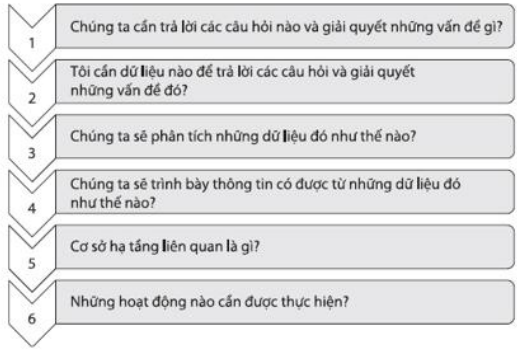
Khi muốn sử dụng dữ liệu, bạn cần có khả năng xử lý và phân tích chúng. Một cách thức thông dụng là sử dụng MapReduce, một công cụ có chức năng lựa chọn những thành phần dữ liệu mà bạn muốn phân tích, sau đó đưa chúng vào định dạng giúp bạn tách được phần thông tin bạn cần. Hiện nay, có rất nhiều công cụ và hệ thống có bản quyền có thể giúp bạn truy vấn thông tin, nhiều công cụ trong số đó được thiết kế dành cho những người dùng không phải là chuyên gia về dữ liệu.

4. Sản phẩm dữ liệu

Đây là công đoạn sau khi dữ liệu đã được phân tích để tách thông tin và chuyển tới những người cần đến, đó có thể là bộ phận quản trị nhân sự, ban lãnh đạo hay các đơn vị khác trong công ty. Sản phẩm này có thể ở dạng báo cáo, biểu đồ, số liệu hay đề xuất. Dù được thể hiện bằng hình thức nào, thông tin cũng cần được trình bày rõ ràng và chính xác, giúp người nhận càng dễ dàng xác định những hoạt động cần làm càng tốt.

Xây dựng chiến lược sử dụng dữ liệu: đặt đúng câu hỏi

Bảng 3.2: Xây dựng chiến lược sử dụng dữ liệu: đặt đúng câu hỏi


1
Chúng ta cần trả lời các câu hỏi nào và giải quyết những vấn đề gì?
2
Tôi cần dữ liệu nào để trả lời các câu hỏi và giải quyết những vấn đề đó?
3
Chúng ta sẽ phân tích những dữ liệu đó như thế nào?
4
Chúng ta sẽ trình bày thông tin có được từ những dữ liệu đó như thế nào?
5
Cơ sở hạ tầng liên quan là gì?
6
Những hoạt động nào cần được thực hiện?

Khi đã nắm rõ bốn tầng lớp của dữ liệu, bạn có thể chia nhỏ chiến lược sử dụng dữ liệu nhân sự thành những câu hỏi hay phần nhỏ hơn. Trong các chương sau của cuốn sách, tôi sẽ trình bày cách thực hiện mỗi phần. Hãy tập trung để hiểu rõ bạn muốn làm gì. Có thể bạn sẽ cần đến sự hỗ trợ từ những người có chuyên môn để xây dựng chiến lược và thực hiện chiến lược đó. Tùy thuộc vào quy mô của công ty và nguồn lực con người, bạn nên có sự giúp sức của bộ phận phụ trách công nghệ thông tin vào quá trình này. Với những công ty nhỏ hơn và không có chuyên môn về dữ liệu cũng như nhiều nguồn lực nội bộ, bạn có thể nhờ đến các nhà tư vấn về dữ liệu. Họ sẽ giúp bạn xác định những hành động phù hợp nhất với nhu cầu của bạn. Như được trình bày trong Bảng 3.2, sáu câu hỏi sau đây sẽ giúp bạn hiểu và xác định rõ bạn muốn làm gì, và những câu hỏi này là cơ sở cho một chiến lược dữ liệu hiệu quả. Hãy trả lời cả sáu câu hỏi theo thứ tự dưới đây.

Câu hỏi 1: Chúng ta cần trả lời các câu hỏi nào và giải quyết những vấn đề gì?

Nhiều tổ chức và đơn vị tôi từng hợp tác thường mong muốn có càng nhiều dữ liệu càng tốt, không phải để phục vụ cho việc sử dụng những công cụ phân tích rất thông minh, mà bởi vì họ không biết mình thực sự cần loại dữ liệu nào. Bạn nên tính đến các mục tiêu chiến lược của mình hơn là suy nghĩ về các loại dữ liệu. Bạn thu thập nhiều dữ liệu để làm gì khi những dữ liệu đó không giúp ích cho các mục tiêu của bạn?

Bạn còn nhớ kế hoạch dài một trang mà chúng ta đã nói đến trong chương này không? Hãy bắt đầu bằng việc xác định những câu hỏi chủ chốt có liên quan đến kế hoạch đó. Sau khi xác định mong muốn của mình, bạn cần xem xét những câu hỏi lớn cần phải trả lời để thực hiện thành công chiến lược đó. Một số câu hỏi có thể đã

được trả lời trong khi xây dựng kế hoạch, còn một số câu hỏi khác sẽ cần được xem xét kỹ ở khâu này. Việc trả lời các câu hỏi này giúp bạn xác định chính xác mình cần biết những gì. Và khi biết rằng các câu hỏi của bạn có liên hệ với những mối ưu tiên của công ty, bạn có thể đảm bảo rằng đó là các câu hỏi quan trọng về chiến lược, thay vì đặt những câu hỏi "biết thì tốt nhưng cũng không quan trọng lắm".

Câu hỏi 2: Tôi cần dữ liệu nào để trả lời các câu hỏi và giải quyết những vấn đề đó?

Tôi đã đề cập đến chuyện này vài lần, nhưng đây là điều mà tôi vẫn thường xuyên chứng kiến: quá nhiều công ty và đơn vị thu thập đủ loại dữ liệu chỉ vì họ có thể làm vậy, chứ không phải vì họ cần những dữ liệu đó. Khi xây dựng chiến lược sử dụng dữ liệu, điều quan trọng là phải tập trung vào loại dữ liệu bạn cần và không sa vào thu thập những dữ liệu không cần thiết cho mục tiêu của mình.

Hãy xem lại các câu hỏi bạn đã xác định trong Câu hỏi 1 và nghĩ về những loại dữ liệu bạn cần để trả lời những câu hỏi đó. Nhiều dữ liệu trong số đó có sẵn trong công ty, nhưng cũng có những loại do các đơn vị bên ngoài cung cấp, ví dụ như dữ liệu liên quan đến tuyển dụng. Bạn cần xác định mình đã có hay chưa có loại dữ liệu nào. Với loại dữ liệu chưa có, hãy cân nhắc xem bạn có cần hợp tác với một đơn vị cung cấp bên ngoài hay tự xây dựng các phương thức mới để thu thập dữ liệu nội bộ? Bạn có thể tìm hiểu thêm về các nguồn dữ liệu chủ chốt trong Chương 4.

Câu hỏi 3: Chúng ta sẽ phân tích những dữ liệu đó như thế nào?

Sau khi xác định loại thông tin và dữ liệu bạn cần, hãy xem xét những yêu cầu về công cụ phân tích, ví dụ như cách phân tích những dữ liệu đó và biến chúng thành thông tin có giá trị để giúp bạn trả lời các câu hỏi cũng như đạt được các mục tiêu. Về mặt phân tích dữ liệu, phần lớn thông tin có giá trị xuất phát từ dữ liệu không có cấu trúc, như thư điện tử, các bài viết trên mạng xã hội, nội dung video và âm thanh,... Khi kết hợp những dữ liệu phức tạp và có phần lộn xộn này với các loại dữ liệu truyền thống hơn như KPI hay dữ liệu bán hàng, chúng ta sẽ thu được thông tin rất có giá trị. Tôi sẽ trình bày sâu hơn về nội dung này trong Chương 5.

Câu hỏi 4: Chúng ta sẽ trình bày thông tin có được từ những dữ liệu đó như thế nào?

Dữ liệu, công cụ phân tích và tất cả những thông tin hữu ích có được từ dữ liệu sẽ là vô nghĩa nếu không được chuyển tới đúng người, theo đúng cách và đúng thời điểm, để từ đó đưa ra hành động đúng. Có nhiều phương thức để báo cáo và trình bày thông tin, từ những bản tin được chuẩn bị cầu kỳ đi cùng dữ liệu được trình bày theo thời gian thực, đến các báo cáo đơn giản trong đó thông tin chủ chốt được đưa ra dưới dạng hình ảnh. Có lẽ điều quan trọng nhất ở công đoạn này là luôn hiểu rõ đối tượng sử dụng thông tin là ai. Vì thế, bạn cần xác định ai là người sử dụng thông tin và làm thế nào để mang lại thông tin đó cho họ. Bản thân bộ phận quản trị nhân sự có lẽ là những người sử dụng thông tin đông đảo nhất, nhưng chắc chắn bạn sẽ cần cung cấp thông tin cho nhiều người khác trong tổ chức. Đây chính là một phần việc quan trọng, qua đó đội ngũ quản trị nhân sự mang lại giá trị cho tổ chức. Vì thế, hãy cân nhắc xem ai sẽ cần được tiếp cận thông tin và bạn sẽ cung cấp thông tin đó theo cách nào. Tại sao bạn cần cân nhắc về những điều này? Bởi vì phương thức trình bày dữ liệu có liên quan đến những yêu cầu về hạ tầng dữ liệu. Điều này dẫn chúng ta tới câu hỏi thứ năm.

Câu hỏi 5: Cơ sở hạ tầng liên quan là gì?

Khi bạn đã xác định cần đến loại dữ liệu nào, cách biến chúng thành thông tin có giá trị cũng như cách trình bày thông tin đó, bước tiếp theo sẽ là tìm hiểu những cơ sở hạ tầng liên quan đến các quyết định này. Bạn phải nắm được những loại phần mềm hay phần cứng nào cần có để bạn có thể thu thập, lưu trữ, phân tích và trình bày thông tin có được từ dữ liệu. Ví dụ, nếu bạn thu thập được nhiều dữ liệu về hiệu suất hoạt động, liệu công nghệ lưu trữ bạn đang sử dụng có đủ khả năng lưu trữ tất cả lượng dữ liệu đó không, hay bạn cần bổ sung những giải pháp khác? Hiện bạn có năng lực phân tích và trình bày thông tin đến đâu và cần cập nhật thêm những gì?

Câu hỏi 6: Những hoạt động nào cần được thực hiện?

Sau khi trả lời năm câu hỏi trên, giờ bạn đã sẵn sàng để đưa ra một kế hoạch hành động giúp biến chiến lược sử dụng dữ liệu của bạn trở thành hiện thực. Cũng như mọi kế hoạch hành động khác, kế hoạch của bạn sẽ có những mốc thời gian chính, các hoạt động và người thực hiện hoạt động đó. Ở khâu này, bạn cũng cần xác định các yêu cầu về đào tạo và phát triển để thực hiện kế hoạch cũng như chỉ rõ những công đoạn cần hỗ trợ từ bên ngoài.

Xây dựng giải pháp cho quản trị nhân sự bằng dữ liệu

Rõ ràng, việc thu hút sự tham gia của ban lãnh đạo và những người có vai trò ra quyết định trong tổ chức sẽ giúp bạn xây dựng được một chiến lược sử dụng dữ liệu chất lượng. Bên cạnh đó, giành được sự ủng hộ của ban lãnh đạo ngay từ giai đoạn quan trọng này đồng nghĩa với việc nhiều khả năng họ sẽ sử dụng dữ liệu về nhân sự trong quá trình ra quyết định. Vì thế, một phần quan trọng của việc xây dựng chiến lược sử dụng dữ liệu hiệu quả là đưa ra được một giải pháp kinh doanh tốt để giúp mọi người (cả trong và ngoài đội nhóm của bạn) hiểu về quản trị nhân sự bằng dữ liệu. Họ càng hiểu và hào hứng với tiềm năng từ dữ liệu, càng nhiều khả năng họ sẽ ủng hộ ý tưởng này.

“Quảng bá” quản trị nhân sự bằng dữ liệu trong công ty

Bạn cần thực hiện việc này ở mọi cấp và phòng ban trong công ty, chứ không chỉ với ban lãnh đạo. Quản trị nhân sự bằng dữ liệu liên quan đến con người và dữ liệu về họ. Khi thành viên trong tổ chức hiểu về quản trị nhân sự bằng dữ liệu cùng những lợi ích nó mang lại cho công ty cũng như nhân viên, nhiều khả năng họ sẽ ủng hộ công việc này, như đồng ý với việc thu thập thêm nhiều loại dữ liệu về nhân viên. Khi quản trị nhân sự bằng dữ liệu không được trao đổi một cách hiệu quả ở mọi cấp độ trong công ty, sự nghi ngờ sẽ xảy ra và tác động tiêu cực đến văn hóa của tổ chức. Xây dựng giải pháp cho quản trị nhân sự bằng dữ liệu cũng khá giống với việc doanh nghiệp xây dựng giải pháp kinh doanh (hay kế hoạch kinh doanh) cho một dự án mới. Vì thế, bạn sẽ cần làm những việc tương tự như khi doanh nghiệp xây dựng kế hoạch kinh doanh, bao gồm vạch ra một chiến lược sử dụng dữ liệu hiệu quả cùng các mục tiêu, ví dụ như bạn muốn đạt được điều gì với dữ liệu cũng như những lợi ích có thể thấy rõ đối với doanh nghiệp và nhân viên. Thái độ cởi mở và thực tế về thời gian thực hiện, khả năng ảnh hưởng đến doanh nghiệp và chi phí, đặc biệt là trong các cuộc thảo luận với ban lãnh đạo của bạn là rất quan trọng. Bạn cần đưa ra giải pháp thực hiện tốt nhất cho quản trị nhân sự bằng dữ liệu, điều này cũng có nghĩa là bạn không được bỏ qua những điểm trên.

“Quảng bá” quản trị nhân sự bằng dữ liệu là một bước đi quan trọng trong quá trình tiến tới quản trị nhân sự thông minh. Việc này mang đến sự tin cậy đối với dữ liệu, thúc đẩy cảm giác tin tưởng và minh bạch, đồng thời chú trọng giá trị mà đội ngũ quản trị nhân sự mang lại cho công ty. Thêm vào đó, khi bạn muốn dữ liệu nhân sự được các đơn vị khác trong công ty sử dụng và đảm bảo rằng họ hiểu được giá trị của dữ liệu nhân sự, họ sẽ sẵn sàng hơn trong việc tích hợp những dữ liệu đó vào quá trình ra quyết

định. Bằng việc xây dựng giải pháp thực hiện, bạn tạo tiền đề cho việc ra quyết định và gia tăng giá trị thông qua dữ liệu trong tương lai.

Cách giới thiệu nội dung này trong công ty

Cách bạn giới thiệu về kế hoạch thực hiện quản trị nhân sự bằng dữ liệu phụ thuộc nhiều yếu tố, như quy mô công ty và quy trình thường được áp dụng khi giới thiệu sáng kiến mới. Một cách làm hiệu quả là tóm tắt chiến lược sử dụng dữ liệu của bạn thành những ý chính để có thể trình bày một cách ngắn gọn. Hãy trình bày thật đơn giản và ngắn gọn (ví dụ, không cần đi sâu vào chi tiết về khả năng phân tích hay các phương án lưu trữ dữ liệu) và nhớ rằng sự nhiệt thành của bạn đối với kỷ nguyên quản trị nhân sự bằng dữ liệu này sẽ lan truyền tới những người khác. Hãy dùng các ví dụ để cho thấy cách nhiều công ty khác đang dẫn đầu trong việc quản trị nhân sự bằng dữ liệu và điều này có ý nghĩa như thế nào trong thực tiễn (sẽ còn tốt hơn nếu bạn có thể tìm những ví dụ có liên quan đến ngành nghề của mình). Hy vọng rằng những ví dụ trong cuốn sách này có thể giúp ích cho bạn, và hãy nhớ là cần tập trung vào những lợi ích mà quản trị nhân sự bằng dữ liệu sẽ mang lại cho cả tổ chức và từng nhân viên.

Đánh giá lại chiến lược trong tương lai

Không có chiến lược nào trường tồn với thời gian. Mọi thứ đều thay đổi, thị trường biến động, các ưu tiên của tổ chức cũng sẽ biến đổi. Vì thế, rất có thể bạn sẽ cần thường xuyên đánh giá lại chiến lược sử dụng dữ liệu của mình để xem liệu chiến lược đó còn phù hợp với các ưu tiên của công ty hay không. Thậm chí, nếu chưa có gì thay đổi, việc đánh giá lại chiến lược giúp bạn tập trung tốt hơn vào kết quả. Càng đi sâu vào lĩnh vực quản trị nhân sự bằng dữ liệu, bạn sẽ gặp càng nhiều cơ hội và có nhiều câu hỏi phát sinh hơn. Ví dụ, trong lúc trả lời những câu hỏi mang tính chiến lược, những câu hỏi khác, cấp bách hơn có thể nảy sinh, và từ đó dẫn tới những điều chỉnh nhỏ trong chiến lược của bạn. Công nghệ dữ liệu cùng công cụ phân tích đang phát triển nhanh chóng và chỉ trong một, hai năm tới, người ta sẽ có thể thực hiện những việc mà hiện nay chưa thể. Nếu bạn muốn tiếp tục theo đuổi chiến lược của mình, hãy nhớ rằng mục tiêu của quản trị nhân sự bằng dữ liệu là mang lại thêm nhiều giá trị cho tổ chức và thực hiện những điều này theo cách thông minh cũng như có hệ thống hơn. Vì thế, hãy luôn chú ý tới những cách làm mới.

Tóm tắt nội dung

Chiến lược đóng vai trò hết sức quan trọng đối với việc sử dụng dữ liệu. Trong bối cảnh chúng ta tiếp tục tạo ra khối lượng dữ liệu lớn chưa từng có, việc có được một chiến lược rõ ràng sẽ càng có vai trò quan trọng. Dưới đây là những nội dung chính về chiến lược dữ liệu đã được trình bày trong chương này:

Với nguồn dữ liệu liên tục gia tăng, bạn cần nhận thức rõ mục tiêu của bạn là gì cũng như cần sử dụng loại dữ liệu nào để đạt được mục tiêu đó. Đây là lúc bạn cần đến chiến lược sử dụng dữ liệu.

Không phải lúc nào lớn cũng là tốt. Sử dụng khối lượng dữ liệu càng nhỏ đồng nghĩa với việc bạn đang tập trung vào mục tiêu và loại dữ liệu giúp bạn đạt được mục tiêu đó.

Chiến lược sử dụng dữ liệu tốt nhất chính là chiến lược gắn trực tiếp với các mục tiêu lớn hơn của tổ chức. Khi bạn nắm rõ về phương hướng hoạt động của tổ chức, bạn sẽ có thể xây dựng các mục tiêu quản trị nhân sự cụ thể để giúp công ty đạt được mục tiêu.

Để làm rõ các mục tiêu và hoạt động, bạn nên xây dựng bản kế hoạch quản trị nhân sự dài một trang, hay như tôi vẫn gọi là bản chiến lược thông minh.

Khi đã xây dựng xong bản kế hoạch, bạn nên xác định rõ hướng đi của đội ngũ quản trị nhân sự, những giá trị bạn có thể đóng góp cho tổ chức cũng như các lĩnh vực bạn cần phát triển. Điều này sẽ giúp bạn xác định các ưu tiên khi sử dụng dữ liệu.

Khi bắt đầu xây dựng chiến lược sử dụng dữ liệu, bạn cần hiểu rõ bốn tầng của dữ liệu: nguồn dữ liệu, lưu trữ dữ liệu, xử lý dữ liệu và sản phẩm từ dữ liệu. Một chiến lược sử dụng dữ liệu tốt cần được xây dựng dựa trên bốn tầng này.

Để xây dựng chiến lược sử dụng dữ liệu, hãy trả lời sáu câu hỏi được liệt kê trong chương này.

Cuối cùng, một phần quan trọng khi xây dựng chiến lược sử dụng dữ liệu là tạo ra một giải pháp thực hiện tốt để giúp mọi người hiểu rõ về quản trị nhân sự bằng dữ liệu.

Như chúng ta đã thấy trong ba chương đầu của cuốn sách, hiện nay có rất nhiều loại dữ liệu với khối lượng lớn. Việc có được một chiến lược sử dụng dữ liệu tốt sẽ giúp bạn lược bỏ những loại dữ liệu không cần thiết và xác định những loại dữ liệu phù hợp nhất cho mục tiêu của mình. Trong chương tiếp theo, tôi sẽ trình bày

chi tiết về một số nguồn dữ liệu nhân sự chính.

Chú thích

[1] Đây là lý do thực sự cho việc Microsoft mua LinkedIn, Feller, G (2016) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.forbes.com/sites/ grantfeller/2016/06/14/this-is-the-real-reason-microsoft-bought- linkedin/#695b191cf04a

[2] Quảng cáo và Đối tác bên thứ ba của chúng tôi, Facebook [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.facebook.com/notes/facebook-and- privacy/advertising-and-our-third-party-partners/532721576777729

[3] Amazon cạnh tranh với Google như thế nào, Maverick, J B (2015) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.investopedia.com/articles/ investing/060215/how-amazon-competes-google.asp

[4] Hãy kiểm tra xem dữ liệu về công việc và thu nhập của bạn được thu thập như thế nào, Carrns, A (2013) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017]http://www.nytimes.com/2013/08/31/your-money/exploring-companies-that-collect-more-than-the-standard-credit-data.html

Chương 4

Tận dụng sự bùng nổ dữ liệu: Xác định nguồn dữ liệu liên quan đến nhân sự

Chúng ta biết rằng, ngày nay, gần như mọi việc chúng ta làm đều có thể được ghi nhận trên môi trường kỹ thuật số. Điều này có nghĩa là chúng ta có thể thu thập dữ liệu về hầu như mọi khía cạnh của quản lý con người. Xét cho cùng, dữ liệu là sản phẩm phát sinh của máy tính, và ngày nay, hầu như mọi thiết bị là một dạng máy tính, từ chiếc điện thoại thông minh ta mang theo người, phương tiện ta dùng để di chuyển cho đến máy móc sản xuất hiện đại. Thậm chí những thiết bị cơ bản trong văn phòng cũng trở nên "thông minh" hơn. Ví dụ như một chiếc ghế văn phòng cơ bản nay đã được trang bị công nghệ "dữ liệu lớn": sản phẩm ghế thông minh Axia của công ty BMA Ergonomics được trang bị bộ phận cảm ứng để thu thập thông tin về tư thế ngồi, giúp người dùng cải thiện dáng ngồi và phòng tránh các vấn đề sức khỏe.1 Rõ ràng là đội ngũ quản lý nhân sự có nhiều nguồn dữ liệu thú vị hơn là những số liệu dùng để thống kê lưu trữ hay thông tin có được từ đánh giá nhân viên hằng năm. Ngay cả số liệu truyền thống cũng được tối ưu hóa và sử dụng thông minh hơn. Ví dụ, thay vì chỉ sử dụng phương thức chấm điểm đơn giản để đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên, bạn có thể áp dụng phân tích văn bản (text analytics) để nghiên cứu kỹ hơn về kết quả làm việc và mức độ hài lòng của họ (chương tiếp theo sẽ nói kỹ hơn về phân tích văn bản).

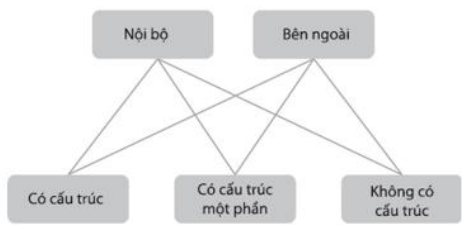
Để giúp bạn nhận biết loại dữ liệu nào hiệu quả nhất với mình, chương này giới thiệu các loại dữ liệu khác nhau và đi sâu vào những loại dữ liệu phù hợp với công việc quản lý nhân sự, như dữ

liệu hoạt động, dữ liệu hội thoại, dữ liệu ảnh và video, dữ liệu từ thiết bị cảm ứng. Tôi cũng sẽ giới thiệu về các phương thức tìm kiếm và thu thập loại dữ liệu mà bạn cần, đồng thời trả lời câu hỏi liệu có loại dữ liệu nào tốt hay hiệu quả hơn loại dữ liệu khác không.

Phân biệt các loại dữ liệu

Trước khi tìm hiểu các nguồn cung cấp dữ liệu liên quan đến nhân sự, chúng ta cần hiểu cách phân loại dữ liệu. Như ở Bảng 4.1, dữ liệu được chia thành dữ liệu nội bộ hoặc bên ngoài, có cấu trúc, không có cấu trúc hoặc cấu trúc một phần. Hãy cùng tìm hiểu lần lượt từng loại.

Bảng 4.1: Các loại dữ liệu



Dữ liệu nội bộ

Dữ liệu nội bộ là bất kỳ dữ liệu độc quyền nào mà doanh nghiệp của bạn sở hữu, bao gồm những dữ liệu hiện có và có thể sở hữu trong tương lai, như thông tin cá nhân của nhân viên, dữ liệu đánh giá hằng năm, khảo sát nhân viên, số liệu kinh doanh và tài chính, phản hồi của khách hàng,... Dữ liệu nội bộ có thể có cấu trúc, không có cấu trúc, hoặc được cấu trúc một phần (chúng ta sẽ tìm hiểu kỹ hơn ở phần sau). Lợi ích rõ ràng của dữ liệu nội bộ là chúng thường rẻ và dễ sử dụng hơn so với việc trả tiền để mua hoặc truy cập dữ liệu bên ngoài. Bên cạnh đó, chúng được thiết kế riêng cho doanh nghiệp cũng như lĩnh vực kinh doanh của bạn, do vậy thường rất giá trị và hữu ích. Tuy nhiên, điều này cũng dẫn đến một bất lợi. Vì gắn liền với doanh nghiệp của bạn, dữ liệu nội bộ không đủ để cung cấp bức tranh tổng thể phục vụ những mục tiêu chiến lược, và thường phải đi cùng dữ liệu bên ngoài (đặc biệt trong mảng tuyển dụng) mới cung cấp đủ thông tin bạn cần. Một điểm cần lưu ý nữa là thông tin nội bộ đòi hỏi phải được lưu trữ và bảo mật, đặc biệt là thông tin cá nhân nhạy cảm (được trình bày kỹ hơn ở Chương 6).

Dữ liệu nội bộ thường không được coi là thú vị hay đặc biệt quan

trọng, vì suy cho cùng, đó là những thứ bạn vẫn thu thập bao năm nay. Tuy nhiên, đừng bao giờ bỏ qua vai trò của dữ liệu nội bộ. Công ty tuyển dụng và đào tạo Kenexa có trụ sở tại Hoa Kỳ, được IBM mua lại năm 2012 với giá 1,3 tỷ đô-la,2 một phần nhờ giá trị của dữ liệu nội bộ thông qua việc đánh giá hàng triệu nhân viên, quản lý và người ứng tuyển hằng năm. IBM đã phân tích những dữ liệu quý giá này để tìm ra đặc điểm chính của một nhân viên bán hàng thành công. Sau khi so sánh kết quả các bài kiểm tra, khảo sát nhân viên với đánh giá của quản lý, IBM nhận ra rằng, "sự vững vàng cảm xúc" chứ không phải tính cách hướng ngoại, vốn được coi là đặc điểm nổi bật của người bán hàng, mới là đặc điểm quan trọng nhất giúp nhân viên kinh doanh thành công. Phát hiện này cho phép IBM thiết kế những bài kiểm tra về mức độ vững vàng cảm xúc và chỉ chọn các ứng viên có chỉ số cao về đặc điểm này cho vị trí kinh doanh.

Dữ liệu bên ngoài

Dữ liệu bên ngoài là tất cả dữ liệu tồn tại ngoài công ty của bạn, gồm dữ liệu công khai có thể sử dụng miễn phí, hoặc được một tổ chức nào đó sở hữu riêng. Những dữ liệu này bao gồm hồ sơ và bài viết trên các mạng xã hội, dữ liệu tuyển dụng từ các trang như LinkedIn và Glassdoor, dữ liệu kinh tế, xu hướng xã hội,... Cũng như dữ liệu nội bộ, dữ liệu bên ngoài được phân loại thành có cấu trúc, không có cấu trúc, và cấu trúc một phần. Một số dữ liệu bên ngoài là miễn phí, nhưng số khác phải trả tiền mới được sử dụng, đặc biệt là dữ liệu của các công ty tư nhân hoạt động vì lợi nhuận. Đây chính là bất lợi lớn nhất của dữ liệu bên ngoài: chúng có thể không hề rẻ. Quyền truy cập cũng là vấn đề, vì luôn có nguy cơ nhà cung cấp cắt quyền truy cập hoặc tăng giá. Vì vậy, nếu bạn đang dựa vào tài liệu bên ngoài để thực hiện những phân tích đặc biệt quan trọng, hãy cân nhắc đến việc tự thu thập dữ liệu.

Dù có những hạn chế như trên, dữ liệu bên ngoài vẫn mang lại một số lợi ích lớn. Chúng thường dồi dào và chi tiết hơn dữ liệu nội bộ, cho phép đội ngũ quản lý nhân sự tiếp cận nguồn thông tin lớn, phức tạp mà khó có thể tự thu thập. Khó khăn về lưu trữ và quản lý cũng giảm bớt do nhà cung cấp bên ngoài phải tự bảo mật thông tin của họ. Juniper Networks, công ty cung cấp giải pháp về mạng lưới kết nối có trụ sở tại Thung lũng Silicon, là ví dụ điển hình cho việc sử dụng dữ liệu bên ngoài một cách thông minh. Họ dùng một lượng dữ liệu lớn từ LinkedIn để xác định những nhân viên thành công với thành tích tốt nhất của mình đến từ đâu, và sẽ đi về đâu sau khi rời khỏi Juniper.3 Điều này cho phép đội ngũ nhân sự định hình được con đường phát triển nghề

nghiệp trong ngành giải pháp về mạng lưới kết nối, giúp họ thu hút và giữ chân nhân tài hiệu quả.

Dữ liệu có cấu trúc

Như chúng ta đã thấy trong Chương 2, thuật ngữ dữ liệu có cấu trúc dùng để chỉ bất kỳ dữ liệu nào có thể sắp xếp được thành hàng và cột trong cơ sở dữ liệu hoặc bảng tính, ví dụ như thông tin cá nhân của nhân viên, dữ liệu bán hàng, điểm kiểm tra, điểm đánh giá nhân viên hằng năm, số lần vắng mặt, thông tin lương thưởng, dữ liệu từ thiết bị cảm ứng,... Đội ngũ quản lý nhân sự có cơ hội tiếp cận lượng thông tin có cấu trúc lớn, đặc biệt là thông tin nội bộ. Thực tế, cho đến mãi gần đây, đa phần dữ liệu dùng để phân tích của các công ty là dữ liệu có cấu trúc vì chúng dễ sắp xếp, phân loại, lưu trữ và truy vấn hơn, chưa kể còn rẻ hơn.

Một ưu điểm lớn nữa của dữ liệu có cấu trúc là những người không chuyên về phân tích vẫn có thể truy vấn thông tin (ví dụ, hầu hết nhân viên tìm được thứ họ cần trong cơ sở dữ liệu). Dù còn hạn chế, dữ liệu có cấu trúc vẫn là công cụ đặc biệt hiệu quả. Bạn có thể thấy điều này qua ví dụ về một ngân hàng đã phân tích các trường đại học nơi nhân viên của họ tốt nghiệp trong Chương 1. Kết quả cho thấy những nhân viên làm việc tốt nhất không đến từ nhóm trường tốp đầu, mà đến từ nhóm có thứ hạng thấp hơn.

Cuốn sách *Work Rules! (Quy tắc của Google)*** của Laszlo Bock, cựu Phó Chủ tịch cấp cao về Quản lý con người của Google, chỉ ra cách công ty này tối ưu hóa quá trình tuyển dụng dựa trên dữ liệu có cấu trúc.4 Tất cả câu hỏi tuyển dụng được máy tính đề ra hoàn toàn tự động để đảm bảo công ty tuyển đúng những người tài năng nhất, và không bị tác động bởi sự thiên vị mang tính con người. Một hạn chế lớn của dữ liệu có cấu trúc là chúng chỉ chiếm khoảng 20% tổng số dữ liệu trên thế giới, số còn lại đều không có cấu trúc hoặc cấu trúc một phần.5 Điều này có nghĩa là nếu chỉ tập trung vào dữ liệu có cấu trúc, bạn sẽ bỏ qua rất nhiều thông tin quan trọng. Nếu kết hợp cả dữ liệu có cấu trúc và không có cấu trúc, bạn sẽ vẽ được bức tranh đầy đủ và chi tiết hơn. Ví dụ như tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên. Nếu chỉ dựa vào dữ liệu có cấu trúc, điều duy nhất bạn rút ra được là con số 20% nhân viên nghỉ việc. Vì vậy, bạn cần dùng đến dữ liệu không có cấu trúc, như câu trả lời của nhân viên trong buổi phỏng vấn nghỉ việc, để hiểu vì sao tỷ lệ này ở mức 20%.

Dữ liệu không có cấu trúc và cấu trúc một phần

Dữ liệu không có cấu trúc gồm tất cả dữ liệu nội bộ hay bên ngoài mà bạn không thể sắp xếp gọn gàng trong bảng tính hoặc cơ sở dữ liệu. Loại dữ liệu này thường ở dạng văn bản, hoặc dữ liệu nghe và nhìn, ví dụ như bài viết trên mạng xã hội, thư điện tử của nhân viên, phản hồi của nhân viên và khách hàng, ảnh, video (từ máy quay giám sát) hoặc băng ghi âm (cuộc gọi với khách hàng). Các công ty từng gặp rất nhiều khó khăn hoặc tốn nhiều chi phí để phân tích những dữ liệu lộn xộn như vậy. Nhưng nhờ tiến bộ vượt bậc trong lĩnh vực lưu trữ và điện toán trong những năm gần đây, ngày càng có nhiều công ty được hưởng lợi từ dữ liệu không có cấu trúc.

Như bạn có thể đoán được, dữ liệu có cấu trúc một phần nằm đâu đó giữa hai loại trên. Chúng cũng có một dạng cấu trúc nào đó (ví dụ như thẻ miêu tả của các công cụ tìm kiếm) nhưng không đủ chặt chẽ như trong cơ sở dữ liệu hay bảng tính. Ví dụ, một dòng tweet có thể được phân loại theo tác giả, ngày, thời gian, độ dài hay thậm chí cảm xúc thể hiện trong đó, nhưng đoạn văn bản này nhìn chung không có cấu trúc và vì vậy rất khó phân tích. Đây chính là điểm bất lợi của dữ liệu không có cấu trúc hoặc có cấu trúc một phần: chúng rất khó xử lý. Chúng thường lớn, nên cần khả năng lưu trữ lớn. Chúng khó sắp xếp và phân tích, đòi hỏi phải có công cụ phân tích chuyên biệt. Rõ ràng những khó khăn này đều khiến chi phí tăng, nhưng chúng ta không nên vì thế mà bỏ qua loại dữ liệu này, vì chúng mang lại một số lợi ích quan trọng. Thứ nhất, chúng cung cấp cái nhìn rộng hơn so với việc chỉ dùng dữ liệu có cấu trúc (vốn chỉ chiếm khoảng 20%). Thứ hai, bạn cũng có thể định hình được bức tranh chi tiết, đầy đủ hơn nhờ liên kết dữ liệu không có cấu trúc với dữ liệu có cấu trúc.

Facebook từ lâu đã có thể đưa ra dự đoán chính xác về người dùng, nhờ vào dữ liệu không có cấu trúc hoặc có cấu trúc một phần từ hồ sơ cá nhân, cách ấn nút Like, và nội dung các bài đăng của người dùng. Gần đây, công ty này đang thử nghiệm sử dụng khả năng dự đoán để cứu sống nhiều người. Tháng 3 năm 2017, Facebook tuyên bố các công cụ trí tuệ nhân tạo và thuật toán của họ có thể phát hiện người dùng nào đang có nguy cơ tự thương tổn bản thân hoặc tự sát.6 Các thuật toán khai thác dữ liệu từ bài đăng của người dùng và bình luận của bạn bè để tìm những từ hoặc cụm từ liên quan đến tự tử hoặc tự hủy hoại bản thân. Các bài đăng như vậy được đánh dấu để nhận diện nhanh chóng và dễ dàng, sau đó kết nối những trường hợp này với các dịch vụ chăm sóc sức khỏe tâm thần. Tương tự, vài năm trước, Microsoft tuyên bố đã phát triển một phương pháp nhận diện những người dùng Twitter có nguy cơ bị trầm cảm.7 Có thể thấy những ứng dụng

kiểu này sẽ giúp ích nhiều cho bộ phận quản lý nhân sự trong việc chăm sóc đội ngũ nhân viên.

Xác định dữ liệu phù hợp với nhân sự

Hãy cùng xem xét các nhóm dữ liệu liên quan đến nhân sự được phân loại dưới đây.

- dữ liệu hoạt động;

- dữ liệu hội thoại;

- dữ liệu ảnh và video;

- dữ liệu từ thiết bị cảm ứng.

Cần lưu ý rằng, những nhóm dữ liệu ở trên có thể có cấu trúc hoặc không có cấu trúc/có cấu trúc một phần, và có thể bao gồm dữ liệu nội bộ và bên ngoài. Ví dụ, dữ liệu từ thiết bị cảm ứng là loại có cấu trúc và có thể đến từ nội bộ hoặc bên ngoài, tùy thuộc thiết bị cảm ứng bạn sử dụng; dữ liệu hội thoại thường không có cấu trúc hoặc cấu trúc một phần và có thể là nội bộ hoặc bên ngoài. Hãy cùng tìm hiểu kỹ từng nhóm trong phần dưới đây.

Dữ liệu hoạt động

Dữ liệu hoạt động là những ghi nhận về hoạt động hay hành động của con người (bao gồm trên mạng và ngoài đời), rất có giá trị đối với phòng Nhân sự. Tất cả những gì bạn làm trong ngày đều để lại dữ liệu. Nếu bạn đeo đồng hồ theo dõi sức khỏe có chức năng kiểm tra giấc ngủ, như tôi đang dùng, việc ngủ hay thức của bạn tạo ra dữ liệu hoạt động. Điều tương tự xảy ra khi bạn đi làm và trả tiền vé xe bằng thẻ ngân hàng hay thẻ hành khách. Chiếc điện thoại thông minh bạn đang sử dụng sẽ ghi lại những nơi bạn đi qua. Bạn gọi hay nhận một cuộc điện thoại trên đường đi làm, đăng một bức ảnh trên Twitter, tất cả đều tạo ra dữ liệu. Rồi đến văn phòng, bạn gửi vô số thư điện tử, gõ hàng trăm hàng nghìn từ mỗi ngày và lướt qua vô số trang web. Bạn mua thứ gì đó qua mạng, hay đến siêu thị trong giờ nghỉ trưa. Thậm chí cả việc tìm kiếm ý tưởng trên mạng để chuẩn bị cho bữa tiệc sinh nhật của nửa kia vào tháng tới, tất cả đều để lại dữ liệu.

Biết nhân viên của bạn thực sự làm gì

Lượng dữ liệu hoạt động mà đội ngũ quản lý nhân sự nhận được vô cùng lớn, vì vậy bạn cần biết rõ mục đích của mình là gì và chỉ

tập trung vào những dữ liệu giúp bạn đạt được mục đích. Lợi ích của dữ liệu hoạt động là giúp bạn theo sát và đánh giá những gì nhân viên của bạn thật sự làm, chứ không phải thứ họ lẽ ra nên làm, hay bạn nghĩ rằng họ đã làm. Một số công ty chú trọng đến mức thái quá điều này. Ví dụ, Bloomberg thậm chí thu thập dữ liệu về từng nhịp gõ bàn phím của nhân viên.8 Số khác lại tập trung vào dữ liệu của hoạt động cụ thể nào đó. Ví dụ, hãng Container Store sử dụng thiết bị mang trên người để theo dõi hoạt động của nhân viên, cách họ giao tiếp với khách hàng cũng như đồng nghiệp, và những việc khiến họ tốn nhiều thời gian nhất.9 Dữ liệu hoạt động liên quan đến kết quả công việc có giá trị rất lớn đối với phòng Nhân sự. Bằng cách theo dõi dữ liệu này, các công ty có thể đo lường chính xác kết quả công việc của từng người, đồng thời chỉ ra nhân viên nào đang làm việc tốt và nhân viên nào cần hỗ trợ.

Ứng dụng của dữ liệu hoạt động: tuyển dụng và giữ chân người tài

Tất nhiên, khi biết ai làm việc tốt và đặc điểm chung của nhóm người này, bạn có thể tập trung vào tuyển người có đặc điểm đó. Nhà cung cấp phần mềm Evolv tại San Francisco đã thiết kế các bài kiểm tra trực tuyến phục vụ khâu tuyển dụng của các công ty. Công cụ của Evolv cho phép thu thập dữ liệu về ứng viên và những người được tuyển. Từ kết quả bài kiểm tra của hơn 300.000 ứng viên, công ty đã thu về một lượng dữ liệu khổng lồ liên quan đến hiệu quả công việc. Ví dụ, họ có thể chỉ ra đặc điểm của một nhân viên bán lẻ thành công với độ chính xác đặc biệt cao.10

Trong Chương 1, chúng ta đã tìm hiểu sơ lược về Xerox và cách công ty này tìm ra đặc điểm của nhân viên trực tổng đài thành công. Xerox là một trong số những công ty lớn sử dụng bài kiểm tra trực tuyến của Evolv để cải tiến hoạt động tuyển dụng. Với khoảng 45.000 nhân viên làm việc tại 150 trung tâm chăm sóc khách hàng ở Hoa Kỳ, việc xác định được nhân viên nào sẽ làm tốt và gắn bó lâu dài là vô cùng quan trọng. Xerox đã chuyển sang phương pháp đánh giá ứng viên này từ năm 2010.10 Thuật toán phân tích điểm kiểm tra của ứng viên và thông tin trong đơn ứng tuyển rồi xếp hạng theo phương pháp đèn giao thông: xanh là nên tuyển, đỏ là nên tránh và vàng là khoảng giữa. Bài kiểm tra này cho thấy kinh nghiệm làm việc tại trung tâm chăm sóc khách hàng không phải là điều quyết định hiệu suất hay sự gắn bó của nhân viên, dù đây vốn được các quản lý coi là cơ sở chính để tuyển người. Bài kiểm tra cũng cho thấy khoảng cách từ nơi ở đến công

ty là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến việc nhân viên có làm việc lâu dài hay không. Chỉ trong giai đoạn thử nghiệm, tỷ lệ nhân viên nghỉ việc vì lý do đi lại đã giảm 20%.10 Và một lợi ích lâu dài của việc nâng cao chất lượng tuyển dụng là số lượng nhân viên được đề bạt lên vị trí cao hơn cũng tăng lên.

Ứng dụng của dữ liệu hoạt động: thúc đẩy cải tiến

Một ví dụ khác đến từ sự hợp tác của Knack, công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực trò chơi điện tử, với Royal Dutch Shell. Các trò chơi của công ty này được thiết kế bởi các nhà khoa học dữ liệu, tâm lý học và tâm thần học, không chỉ để giải trí, mà còn để đo lường tiềm năng con người. Khi người chơi bắt đầu, một loạt yếu tố được đưa vào phân tích như: cách quyết định, giải quyết vấn đề, thời gian chờ trước khi hành động,... Những yếu tố này cho thấy mức độ kiên trì, sáng tạo, trí thông minh, khả năng sắp xếp thứ tự ưu tiên và tốc độ học hỏi của người chơi.

GameChanger, một đơn vị thuộc Royal Dutch Shell, có trách nhiệm tìm ra những ý tưởng kinh doanh tốt nhất từ nội bộ hoặc bên ngoài công ty, đã rất hứng thú với ý tưởng dùng các trò chơi này để hỗ trợ quá trình xác định ý tưởng tốt. Đơn vị này thử nghiệm để 1.400 nhân viên của Shell, những người từng đề xuất ý tưởng, chơi một vài trò của Knack. Sau đó, họ cung cấp cho Knack thông tin về chất lượng ý tưởng của 3/4 số người chơi (như ý tưởng của họ đi xa đến đâu). Sau đó, Knack xây dựng hồ sơ về những người có ý tưởng tốt nhất và so sánh với nhóm có ý tưởng kém hơn. Dựa vào hồ sơ người chơi này, Knack phỏng đoán những ai có ý tưởng tốt nhất trong 1/4 số người còn lại. Kết quả chính xác đến đáng kinh ngạc. Knack chỉ ra đúng những người từng đề xuất ý tưởng tốt nhất, chỉ dựa vào cách chơi của họ.10 Thí nghiệm này là cơ sở để Knack và Shell xác định đặc điểm chính của những người mạnh về ý tưởng, ví dụ như chỉ số EQ cùng khả năng luân chuyển linh hoạt giữa các đầu việc. Nhờ vậy, GameChanger có thể đầu tư thời gian vào những nhân viên có nhiều khả năng đưa ra các ý tưởng giá trị.

Dữ liệu hội thoại

Hội thoại ở đây không chỉ là giao tiếp hằng ngày giữa nhân viên với nhau, mà là bất kỳ dạng hội thoại nào như gọi điện cho khách hàng, tin nhắn qua điện thoại hoặc máy tính, thư điện tử công việc, trả lời khảo sát viết và bài đăng trên các mạng xã hội. Đó là nguồn dữ liệu quý giá cho phòng nhân sự vì chúng cung cấp cái nhìn sâu về mức độ hài lòng và gắn bó của nhân viên, cũng như

thương hiệu nhà tuyển dụng của công ty (ví dụ như bằng cách phân tích dữ liệu trên trang Glassdoor). Nhờ tiến bộ trong ngành phân tích dữ liệu, hiện nay chúng ta có thể khai thác cả nội dung (nói điều gì) và ngữ cảnh (nói như thế nào) trong hội thoại. Nói cách khác, bạn có thể hiểu được chuyện gì đang diễn ra thông qua từ ngữ và tâm trạng của người nói. Điều này nghĩa là các công ty có thể biết nhân viên của mình đang hài lòng, khó chịu hay áp lực, hoặc có thành thật hay không, bằng cách phân tích ngữ điệu khi nói. Ví dụ, Bộ An ninh Nội địa Hoa Kỳ đang áp dụng phương pháp phân tích giọng nói để biết người nhập cảnh nào nói dối. Họ sử dụng hệ thống Avarta, một "đặc vụ" ảo có khuôn mặt và giọng nói như thật để đặt một số câu hỏi.11 Hệ thống theo dõi để phát hiện sự ngập ngừng trong ngữ điệu cũng như nội dung câu trả lời. Sau đó so sánh với cơ sở dữ liệu, đối chiếu với những yếu tố cho biết ai đó có đang nói dối hay không, dựa trên kinh nghiệm từ trước. Việc này có vẻ quá phức tạp với phòng Nhân sự, nhưng ví dụ trên cho thấy công nghệ đã tiến xa như thế nào.

Ứng dụng của dữ liệu hội thoại

Hãy cùng tìm hiểu một ví dụ sát thực hơn với đội ngũ quản lý nhân sự. Rất ít người muốn điền mẫu đơn khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên. Thực tế, mẫu đơn này thường bị bỏ trống, hoặc điền thông tin không đúng sự thật (vì nhân viên cho rằng họ nên viết điều công ty muốn nghe hoặc lo sợ bản thân bị ảnh hưởng từ câu trả lời). Trong trường hợp này, dữ liệu hội thoại giúp bạn phát hiện suy nghĩ thật sự của nhân viên, chứ không phải những lời nói chỉ để làm hài lòng công ty. Dữ liệu này đặc biệt có ích khi muốn tìm hiểu nguyên nhân nghỉ việc (hoặc ở lại). Bằng cách phân tích câu trả lời của những câu hỏi mở trong khảo sát hay phỏng vấn nghỉ việc, cũng như bài đăng trên mạng xã hội, thư điện tử hay đánh giá nhóm, phòng Nhân sự có thể dự đoán chính xác điều gì khiến nhân viên muốn rời bỏ hay gắn bó với công ty.

Dữ liệu hội thoại cũng hữu ích với mảng tuyển dụng. Thực tế, các nhà tuyển dụng đã và đang kiểm tra hồ sơ trên mạng xã hội của ứng viên để hiểu hơn về họ. Việc này có thể thực hiện trên quy mô lớn hơn, nhằm tìm hiểu kiểu nội dung cũng như cảm xúc trong bài đăng trên Twitter, Facebook của những nhân viên thành công, làm cơ sở để tìm kiếm và đánh giá ứng viên tiềm năng trong tương lai.

Bạn cũng có thể phân tích các cuộc hội thoại giữa nhân viên với nhau, hoặc với khách hàng để tìm hiểu mức độ hài lòng (của cả

nhân viên lẫn khách hàng) và xác định cách hành xử của nhân viên tốt. Thiết bị mang theo người có thể sẽ đóng vai trò quan trọng ở mảng này trong tương lai. Công ty Sociometric Solutions (hiện đã sáp nhập vào Humanyze) đã thiết kế biển tên nhân viên điện tử cho phép ghi lại thông tin từ hội thoại hằng ngày của người đeo như độ dài cuộc nói chuyện, ngữ điệu, số lần ngắt lời, khả năng thể hiện sự cảm thông,...12 Người đứng sau thiết kế này là Sandy Pentland, Trưởng dự án Human Dynamics Lab tại MIT. Sandy cho biết dữ liệu thu được từ biển tên được sử dụng để dự đoán nhân viên nào có khả năng thành công, hiệu quả hay sáng tạo hơn, và đâu là dấu hiệu của một lãnh đạo giỏi.13

Khai thác thư điện tử để có cái nhìn sâu hơn

Với nhiều công ty, thư điện tử là nguồn dữ liệu hội thoại dồi dào giúp họ đánh giá nhiều mặt của nhân viên như hiệu suất làm việc và cách ứng xử với đồng nghiệp. Phần mềm phân tích văn bản đang trở trên chính xác và hiệu quả hơn, cho phép lọc thư điện tử của nhân viên, tìm kiếm những từ hoặc cụm từ liên quan đến thành công (hay thất bại hoặc quyết định nghỉ việc) trong một số lĩnh vực.

Chắc hẳn bạn cũng biết, có những điều cần lưu ý khi thu thập và phân tích dữ liệu hội thoại. Ví dụ, với giao tiếp qua điện thoại, bạn không thể lưu chỉ vì thích, mà phải phục vụ mục đích công việc. Bạn cũng cần thông báo cho các bên rằng hội thoại của họ sẽ được ghi lại. Việc sử dụng dữ liệu thư điện tử có thể bị hạn chế tùy địa điểm. Ở Hoa Kỳ, bất cứ thư điện tử công việc nào cũng có thể được lưu để phân tích. Nhưng ở Châu Âu, công ty cần thận trọng khi đọc hội thoại của nhân viên, đặc biệt là hội thoại cá nhân. Chúng ta sẽ tìm hiểu kỹ hơn phần này trong Chương 6.

Dữ liệu ảnh và video

Loại dữ liệu này bao gồm bất kỳ hình ảnh hay video nào (như hình ảnh máy quay giám sát). Lượng dữ liệu ảnh và video bùng nổ trong vài năm gần đây chủ yếu do sự phổ biến của điện thoại thông minh và máy quay giám sát (đặc biệt là ở Anh). Dung lượng ảnh và video thường lớn, vì vậy việc lưu trữ và quản lý trở nên phức tạp hơn (và chi phí cũng có thể cao hơn). Nhưng nếu công ty của bạn đang thu thập loại dữ liệu này định kỳ (ví dụ từ máy quay giám sát) thì việc tìm ra cách mới để lưu trữ và quản lý hiệu quả hơn sẽ không quá khó hay đắt đỏ. Còn nếu công ty bạn chưa làm vậy và đang cân nhắc, hãy chắc chắn là bạn có mục đích rõ ràng (bởi chi phí cho việc này có thể khá cao), đồng thời đảm bảo việc

thu thập dữ liệu này phải phục vụ mục tiêu kinh doanh.

Ứng dụng của dữ liệu ảnh và video

Vậy dữ liệu ảnh và video được ứng dụng như thế nào? Bạn có thể tìm hiểu ví dụ của chuỗi khách sạn và sòng bạc Harrah tại Las Vegas. Nhóm phân tích của Harrah nhận ra nụ cười của nhân viên viên chia bài và bồi bàn có tác động đến sự hài lòng của khách hàng. Vì vậy, họ theo dõi những nhân viên này để xem ai cười nhiều hơn.10 Hiện nay, phần mềm nhận diện khuôn mặt đã cho phép phân biệt qua ảnh và video. Facebook là một trong những công ty đi đầu trong lĩnh vực này, và phần mềm nhận diện của họ có tỷ lệ chính xác lên đến 98%, cao hơn cả công nghệ của FBI.14

Kết nối dữ liệu ảnh và video với trí tuệ nhân tạo

Tại hội thảo dành cho các nhà phát triển phần mềm Build năm 2017, Microsoft chỉ ra ví dụ về cách ứng dụng dữ liệu ảnh và video tại nơi làm việc.15 Trong số những tầm nhìn của hãng về nơi làm việc, các thiết bị ghi hình sẽ được kết nối với những chương trình trí tuệ nhân tạo. Nếu máy quay phát hiện nhân viên không mặc đúng đồ bảo hộ, hệ thống sẽ gửi thông báo đến quản lý của nhân viên đó. Trường hợp khác, nếu video giám sát phát hiện nhân viên chụp hình tự sướng (selfie) trong khi đang thực hiện công việc nguy hiểm, hệ thống máy tính kết nối điện toán đám mây sẽ nhận diện nguy cơ từ hành vi này, đưa ra kết luận về hành động thiếu thận trọng của nhân viên và thông báo cho quản lý.

Dữ liệu từ thiết bị cảm ứng

Hiện nay, ngày càng nhiều sản phẩm được tích hợp chức năng cảm ứng, từ máy móc sản xuất đến ghế văn phòng hay thảm tập yoga. Và chức năng cảm ứng này cũng cung cấp nguồn dữ liệu dồi dào giúp ngành quản lý nhân sự cải thiện chất lượng hoạt động, từ đánh giá hiệu suất nhân viên đến an toàn lao động.

Kết hợp dữ liệu từ thiết bị cảm ứng với các nguồn dữ liệu khác

Vì dữ liệu từ thiết bị cảm ứng không cho biết tình huống (chỉ cung cấp thông tin ghi nhận được, không đưa ra lý do), bạn cần kết hợp chúng với loại dữ liệu khác để có bức tranh đầy đủ, phù hợp mục đích của mình. Nhưng thiết bị cảm ứng có thể tự động ghi nhận dữ liệu, nghĩa là chỉ cần cài đặt, việc thu thập thông tin sẽ trở nên rất đơn giản. Một số thiết bị, như điện thoại thông minh, được cài đặt sẵn thiết bị cảm ứng và các công ty có thể tận dụng việc này (ví dụ, công ty chuyển phát có thể theo dõi điện thoại của nhân

viên để kiểm tra công việc của họ).

Ứng dụng của dữ liệu từ thiết bị cảm ứng

Chắc chắn thiết bị mang trên người đóng vai trò quan trọng trong việc ứng dụng dữ liệu từ thiết bị cảm ứng, và thực tế là thị trường của thiết bị mang trên người tại nơi làm việc đang bùng nổ. Khảo sát của Forrester Research với hơn 2.000 người có quyền quyết định về công nghệ cho thấy 1/3 số người trả lời đánh giá loại thiết bị này là ưu tiên "cấp bách" hoặc "cao".16 Giải pháp phần mềm "Kết nối nhân viên" của Honeywell là một ví dụ điển hình.17 Giải pháp này kết nối các thiết bị mang trên người, đo nhịp tim, hơi thở, cử động và tư thế của nhân viên để đánh giá xem họ có gặp phải vấn đề thể chất hay nguy hiểm tiềm tàng nào không (chẳng hạn như phát hiện khí độc). Trong tương lai, công nghệ này sẽ ngày một phổ biến, đặc biệt với những nghề nghiệp đòi hỏi sức khỏe thể chất, hoặc môi trường làm việc nguy hiểm hay cô lập.

Nhiều ứng dụng tiến bộ nhất của dữ liệu từ thiết bị cảm ứng đến từ lĩnh vực thể thao, chúng giúp ta hình dung về cách mà các doanh nghiệp có thể áp dụng trong tương lai. Chẳng hạn, trong môn bóng bầu dục, mức độ chấn thương đã giảm đáng kể nhờ các thiết bị cảm ứng mang trên người. Chúng đo cường độ vận động và tác động của va chạm, sau đó so sánh với dữ liệu trước đây để xác định liệu vận động viên có đang gặp nguy cơ chấn thương hay không. Một đội tuyển thi đấu Olympic tôi từng hợp tác cũng dùng thiết bị cảm ứng để tìm hiểu chất lượng giấc ngủ của vận động viên, sau đó đối chiếu với thành tích luyện tập. Việc này giúp huấn luyện viên triệu tập đội tuyển không chỉ dựa trên thành tích trước đây, mà còn do chất lượng giấc ngủ của họ.

Tìm nguồn và thu thập dữ liệu bạn cần

Sau khi xác định mục đích sử dụng dữ liệu (Chương 3), bạn nên tìm hiểu xem những dữ liệu đó đã có sẵn trong nội bộ hay chưa. Nếu chưa, hãy cân nhắc xem bạn có thể tự tạo được dữ liệu đó hay không.

Tìm nguồn dữ liệu nội bộ

Như đã trình bày trong chương này, hiện nay, bạn có thể thu thập dữ liệu về gần như mọi hoạt động của nhân viên, từ kết quả kiểm tra, câu trả lời phỏng vấn đến đánh giá nhân viên. Hầu như hoạt động nào cũng giúp bạn thu thập dữ liệu có giá trị liên quan đến kết quả làm việc của họ. Bất cứ khi nào phòng Nhân sự tiếp xúc

với nhân viên, đó cũng là cơ hội thể thu thập dữ liệu hội thoại. Ví dụ, nếu bạn đang quản lý đội ngũ bán hàng từ xa hoặc bộ phận chăm sóc khách hàng, bạn có thể ghi lại hội thoại của nhân viên và phân tích nội dung cũng như thái độ trong đó để đánh giá chất lượng công việc của họ. Khảo sát, thư điện tử, phản hồi của khách hàng hay nền tảng mạng xã hội, tất cả đều cung cấp nguồn dữ liệu hội thoại hữu ích cho bạn.

Dữ liệu ảnh và video có thể thu được từ máy quay kỹ thuật số. Ví dụ, cửa hàng bán lẻ dùng hệ thống máy quay giám sát để biết sự có mặt của nhân viên tại một số khu vực tác động như thế nào đến quyết định mua của khách hàng. Thiết bị cảm ứng hiện đại cũng nhỏ và rẻ hơn trước đây rất nhiều (thậm chí có thể gắn vào bảng tên nhân viên), chúng có thể gắn vào hầu như mọi thứ, từ máy móc sản xuất đến thiết bị văn phòng.

Rõ ràng, dữ liệu nội bộ đóng vai trò hết sức quan trọng trong mọi chiến lược nhân sự dựa trên dữ liệu. Tuy nhiên, bạn vẫn cần kết hợp với dữ liệu bên ngoài để có bức tranh đầy đủ hơn nhằm phục vụ cho chiến lược của mình.

Tìm nguồn dữ liệu bên ngoài

Nguồn dữ liệu bên ngoài đã sẵn có và dồi dào. Ngày càng nhiều công ty coi dữ liệu là tài sản kinh doanh, và có cả một thị trường đang nổi để mua bán và trao đổi dữ liệu. (Một số công ty tồn tại bằng cách cung cấp dữ liệu cho các công ty khác.) LinkedIn và Glassdoor có lẽ là hai nguồn cung cấp dữ liệu liên quan đến nhân sự lớn nhất. Bên cạnh đó, có rất nhiều công ty nhỏ khác chuyên cung cấp dữ liệu cho lĩnh vực công nghiệp. Vì vậy, ngay cả khi bạn cần loại dữ liệu rất chuyên biệt, bạn vẫn có thể tìm được nguồn cung cấp.

Các nền tảng mạng xã hội chắc chắn là nguồn dữ liệu hữu ích cũng như quan trọng cung cấp lượng thông tin dồi dào về nhân viên cũ, hiện tại và tiềm năng. Sau LinkedIn, Facebook và Twitter có lẽ là hai mạng xã hội cung cấp dữ liệu phổ biến nhất. Bạn có thể sử dụng phương pháp phân tích cảm xúc (được nói rõ hơn trong Chương 5) để tìm hiểu nhân viên cũ đang nói gì về văn hóa công ty, hay mức độ hài lòng của nhân viên hiện tại. Ngoài ra, nếu công ty thay đổi về chính sách hay điều kiện làm việc, bạn có thể phân tích các dòng tweet của nhân viên để biết phản ứng của họ với những thay đổi này. Phương pháp phân tích cảm xúc giúp bạn tìm hiểu cảm nhận, thái độ và trải nghiệm của đối tượng mà không cần đọc từng dòng tweet của họ, tương tự như cách tìm ra những

người có nguy cơ trầm cảm dựa trên nội dung đăng tải của họ.

Nguồn dữ liệu bên ngoài liên quan đến nhân sự còn có dữ liệu dân số, chúng cung cấp thông tin về mật độ dân số, phân bố dân cư và trình độ học vấn. Dữ liệu này rất hữu ích, nhất là khi bạn muốn mở văn phòng tại địa điểm mới và cần đánh giá lực lượng lao động tiềm năng tại đó. Ngoài ra, công ty có thể dùng dữ liệu thời tiết để lên kế hoạch nhân sự dựa trên ước lượng về số khách sẽ đến tùy vào thời tiết.

Vai trò của thu thập dữ liệu tự động

Tôi liên tục nhắc đến tự động hóa vì một lý do quan trọng. Bất cứ khi nào có thể, bạn nên thiết lập hệ thống thu phát dữ liệu một cách tự động. Dù bạn muốn thu thập dữ liệu hoạt động về hiệu suất làm việc của nhân viên, hay từ thiết bị cảm ứng trong môi trường làm việc độc hại, hệ thống phải tự động giải quyết những nhu cầu đó. Ý tưởng áp dụng dữ liệu vào quản lý nhân sự thông minh là để giải phóng thời gian và nguồn lực của người làm nhân sự, giúp họ tập trung vào những việc mang lại giá trị lớn hơn cho doanh nghiệp. Nếu vướng vào việc thu thập dữ liệu dài dòng, toàn bộ ý tưởng này sẽ trở thành vô nghĩa. Tất nhiên, khi bắt đầu một dự án dữ liệu mới, bạn cần đầu tư thời gian để thiết lập, chạy ổn định, duy trì và đánh giá quy trình vận hành, nhưng khi mọi thứ đã vào guồng, bạn không nên tốn nhiều công sức vào việc thu thập dữ liệu. Thay vào đó, đội ngũ quản lý nhân sự nên tập trung vào việc phân tích, rút ra kết luận và lên kế hoạch hành động dựa trên những dữ liệu đó.

Xác định loại dữ liệu hiệu quả nhất

Cần lưu ý rằng không có loại dữ liệu nào hiệu quả hơn những loại còn lại. Quan trọng là loại dữ liệu nào phù hợp nhất với mục đích của bạn. Hiện nay, nhiều nghiên cứu về dữ liệu lớn đều tập trung vào mảng ứng dụng cải tiến của dữ liệu không có cấu trúc, và cũng không khó để nhận ra lý do của thực tế này. Nhưng nếu chỉ riêng dữ liệu có cấu trúc cũng đủ để bạn đạt mục đích, tại sao không thu thập đúng loại dữ liệu này? Dữ liệu không có cấu trúc chưa chắc đã có giá trị hơn dữ liệu có cấu trúc. Dữ liệu bên ngoài cũng không ưu việt hơn dữ liệu nội bộ chỉ vì có khối lượng lớn hơn. Và hãy nhớ rằng, thứ phù hợp với doanh nghiệp khác chưa chắc đã phù hợp với bạn. Với lượng dữ liệu lớn như hiện nay, bạn nên biết chính xác doanh nghiệp của mình cần loại nào và tập trung vào đó. Đây là lý do vì sao bạn cần có chiến lược dữ liệu vững chắc ngay từ điểm xuất phát (xem Chương 3). Hãy bắt đầu

bằng việc xác định bạn cần thông tin gì để đạt mục đích, từ đó nhận diện loại dữ liệu phù hợp nhất. Một số loại dữ liệu chắc chắn thích hợp hơn loại khác, dựa trên việc so sánh mức độ dễ tiếp cận và giá thành cùng hiệu quả mà nó mang lại. Cuối cùng, điều quan trọng không phải là dữ liệu thuộc loại nào, mà dữ liệu đó phải phù hợp với mục đích của bạn.

Thực tế, bạn cần kết hợp nhiều loại dữ liệu. Nếu chỉ dựa vào một loại duy nhất (như khảo sát nhân viên) để đưa ra quyết định quan trọng, bạn sẽ có một bức tranh không đầy đủ. Ngược lại, nếu kết hợp kết quả khảo sát với dữ liệu khác (như dữ liệu hoạt động hoặc hội thoại), bạn sẽ có bức tranh tổng thể về những điều đang thật sự diễn ra. Bạn cũng có thể kiểm tra tính đúng đắn trong kết luận của mình thay vì chỉ đi theo một phỏng đoán không chính xác do thiếu thông tin. Ví dụ, với dự án nâng cao văn hóa công ty, bạn sẽ cần kết hợp dữ liệu nội bộ có cấu trúc (như khảo sát nhân viên dạng Đúng/Sai hoặc đánh giá trên thang điểm 10) với một số dữ liệu bên ngoài có cấu trúc (như điểm đánh giá của Glassdoor), cũng như dữ liệu nội bộ không có cấu trúc (như dữ liệu hội thoại của nhân viên với đồng nghiệp hoặc khảo sát dạng câu hỏi mở) và dữ liệu bên ngoài không có cấu trúc (như bài đăng trên mạng xã hội). Đội ngũ quản lý nhân sự thông minh sẽ biết kết hợp các loại dữ liệu để có cái nhìn chính xác, giúp họ đạt được mục đích. Kinh nghiệm của tôi cho thấy sự kết hợp của dữ liệu nội bộ và bên ngoài, có cấu trúc và không có cấu trúc sẽ đem lại nhận định có giá trị nhất.

Tóm tắt nội dung

Nguồn dữ liệu rộng lớn có thể khiến bạn bối rối, nhưng nhìn chung, chúng thuộc các nhóm sau:

Dữ liệu nội bộ hoặc bên ngoài, và có cấu trúc, không có cấu trúc hoặc có cấu trúc một phần. Dữ liệu liên quan đến nhân sự thường được phân loại thành dữ liệu hoạt động, hội thoại, ảnh và video, và dữ liệu từ thiết bị cảm ứng.

Dữ liệu hoạt động ghi lại hoạt động hay hành động của con người (cả trực tuyến và ngoài đời), phù hợp với việc tìm hiểu nhân viên thực sự đã làm gì.

Dữ liệu hội thoại bao gồm hội thoại của con người dưới mọi định dạng, hữu ích khi cần tìm hiểu suy nghĩ và cảm nhận của nhân viên.

Dữ liệu ảnh và video gồm hình từ máy quay giám sát và các loại ảnh hay video khác, phù hợp với mục đích đảm bảo an toàn và an ninh tại nơi làm việc.

Dữ liệu từ thiết bị cảm ứng tạo ra lượng dữ liệu dồi dào, giúp đội ngũ quản lý nhân sự thực hiện chức năng của mình hiệu quả hơn, trong đó có mảng hiệu suất làm việc và an toàn lao động.

Một số nguồn dữ liệu khác:

- Tận dụng thông tin nội bộ sẵn có;

- Tạo ra dữ liệu nội bộ mới (từ thiết bị cảm ứng hay khảo sát);

- Tìm kiếm từ bên ngoài (qua những trang web như Glassdoor).

Cuối cùng, không có loại dữ liệu nào hiệu quả hơn hẳn số còn lại. Điều quan trọng là bạn cần biết mục đích của mình là gì và tìm dữ liệu giúp bạn đạt được mục đích đó.

Sau khi xác định được loại dữ liệu mình cần, bạn sẽ rút ra nhận định thông qua phân tích dữ liệu. Trong chương sau, chúng ta sẽ tìm hiểu các loại phân tích dữ liệu và cách rút ra kết luận từ những phân tích đó.

Chú thích

[1] Ghế thông minh Axia, BMA Ergonomics [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.bma-ergonomics.com/en/product/axia-smart- chair/#ad-image-0

[2] Tại sao IBM mua Kenexa, Bersin, J (2012) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/08/27/ why-ibm-acquired-kenexa/ #d6aa4f71372f

[3] Lợi ích của Dữ liệu Lớn, Roberts, B (2013) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/ pages/1013-big-data.aspx

[4] Quy tắc của Google, Bock, L (2015) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.workrules.net

[5] Thách thức bạn có thể không biết về Dữ liệu Lớn, Schneider, C (2016) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.ibm.com/blogs/watson/2016/05/biggest-data-challenges-

might-not-even-know

[6] Xây dựng cộng đồng an toàn hơn với công cụ ngăn chặn tự sát, Callison-Burch, V, Guadagno, J and Davis, A (2017) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://newsroom.fb.com/ news/2017/03/ building-a-safer-community-with-new-suicide-prevention-tools

[7] Dự đoán trầm cảm thông qua mạng xã hội, De Choudhury, M et al (2013) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https:// www.microsoft.com/ en-us/research/publication/predicting-depression-via-social-media

[8] Văn hóa Bloomberg: giám sát từ cách gõ bàn phím, Seward, Z M (2013) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https:// qz.com/83862/bloomberg-culture-is-all-about-omniscience-down-to-the-last-keystroke

[9] Cách Container Store nghĩ xa với thiết bị mang trên người Sacco, A (2014) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http:// www.cio.com/article/2378126/infrastructure/how-the-container-store-uses- wearable-tech-to-think-outside-the-box.html

[10] Họ đang theo dõi bạn Peck, D (2013) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.theatlantic.com/magazine/ archive/2013/12/theyre-watching-you-at-work/354681

[11] Công cụ lọc nhanh: Avatar, US Department of Homeland Security (2014) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https:// www.dhs.gov/sites/default/files/publications/Rapid %20Screening%20Tool-NCBSI- AVATAR-Jan2014.pdf

[12] Phân tích con người để có kết quả cao hơn, Humanyze [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.humanyze.com

[13] Sandy Pentland: Dữ liệu lớn sẽ là nguồn lực thúc đẩy nền công nghiệp, Berman, A E (2016) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://singularityhub.com/2016/05/16/mits-sandy-pentland-big-data-can-be-a-profoundly-humanizing-force-in-industry

[14] Tại sao phần mềm nhận diện của Facebook khác với FBI, Lachance, N (2016) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http:// www.npr.org/sections/ alltechconsidered/2016/05/18/477819617/ facebooks-facial-

recognition-software-is-different-from-the-fbis- heres-why

[15] Tầm nhìn của Microsoft về nơi làm việc trong tương lai: tiện lợi và kiểm soát, Sullivan, M (2017) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.fastcompany.com/40419938/at-build-microsofts-vision-of-the-future-workplace-looks-both-helpful-and-intrusive

[16] Chiến lược về thiết bị mang trên người của bạn là gì? Gownder, J P (2014) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.informationweek.com/mobile/mobile-business/hows-your-enterprise-wearables-strategy/a/d-id/1316342

[17] Phần mềm kết nối nhân viên mới của Honeywell hướng đến an toàn, hiệu suất và truyền thông, Galman, D (2017) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.honeywell.com/newsroom/pressreleases/2017/05/honeywell-launches-new-connected-worker-software-aimed-at-boosting-safety-productivity

Chương 5

Công cụ cho quản trị nhân sự bằng dữ liệu: Biến dữ liệu thành thông tin bằng công cụ phân tích

Ngày nay, hầu hết đội ngũ quản lý nhân sự đều sở hữu nhiều dữ liệu, nhưng điều đó không có nghĩa là họ sở hữu nhiều thông tin. Để có nhiều thông tin, bạn cần biến dữ liệu mà bạn thu thập được thành thông tin giá trị có thể trả lời những câu hỏi chiến lược và đạt được mục tiêu đã đề ra. Trong chương này, tôi sẽ giới thiệu một số phương pháp phân tích dữ liệu tiên tiến đang được sử dụng và cùng bạn tìm hiểu một vài công cụ phân tích có giá trị cũng như hữu ích nhất liên quan đến nhân sự. Tôi cũng sẽ giải thích lý do vì sao cần kết hợp nhiều công cụ phân tích để có được bức tranh tổng thể. Sau cùng, tôi sẽ giới thiệu cách thức biến dữ liệu cùng công cụ phân tích thành thông tin, và trình bày thông tin đó với những người có nhu cầu. Khi đọc chương này, hãy lưu ý rằng chúng ta rất dễ sa đà vào những cơ hội lý thú mà công cụ phân tích mang lại. Vì thế, cần tập trung vào thông tin để tránh bị phân tâm bởi những phương pháp phân tích mới và đầy hấp dẫn mà không thực sự hữu ích với công việc của bạn. Các tổ chức đang có nhiều cách làm rất thú vị khi sử dụng công cụ phân tích, nhưng điều phù hợp với doanh nghiệp này chưa chắc đã phù hợp với doanh nghiệp khác. Thách thức bạn cần đối mặt là xác định được những phương thức phân tích tốt nhất, dễ tiếp cận nhất và hiệu quả nhất cho mình. Trong những năm gần đây, nhiều công ty đã giới thiệu rất nhiều loại dịch vụ, công cụ và nền tảng cho phân tích dữ liệu. Vì thế, với mỗi phương án đề cập trong chương này, sẽ có nhiều công cụ có sẵn trên thị trường có thể giúp đơn giản

hóa các quy trình phân tích này.

Bảng 5.1: Công nghệ phân tích

Phân tích văn bản
Phân tích cảm xúc
Phân tích dự báo
Công nghệ phân tích
Phân tích hình ảnh
Phân tích giọng nói hoặc lời nói
Phân tích video

Những công nghệ phân tích mới nhất

Như được minh họa trong Bảng 5.1, các công nghệ phân tích dữ liệu chủ chốt bao gồm phân tích văn bản, phân tích cảm xúc, phân tích hình ảnh, phân tích video, phân tích giọng nói và phân tích dự báo. Chúng ta sẽ lần lượt tìm hiểu từng công nghệ.

Phân tích văn bản

Phân tích văn bản là quá trình tìm kiếm giá trị từ khối lượng lớn dữ liệu văn bản không có cấu trúc. Hầu hết đội ngũ quản lý nhân sự sở hữu hoặc có thể tiếp cận khối lượng lớn dữ liệu văn bản, bao gồm thư điện tử, trả lời khảo sát, hồ sơ xin việc, hồ sơ đánh giá hiệu suất công việc, các bài viết trên mạng xã hội,... Tuy vậy, cho đến gần đây, từ góc độ phân tích, những dữ liệu này vẫn chưa được xem là thực sự hữu ích. Khả năng tiếp cận khối lượng dữ liệu lớn và năng lực công nghệ cao hơn đồng nghĩa với việc ngày nay, chúng ta có thể phân tích văn bản để lọc ra những thông tin có giá trị hơn đằng sau con chữ. Bằng cách này, công cụ phân tích văn bản giúp chúng ta gạn lọc được thêm nhiều thông tin từ văn bản, qua đó chúng ta có thể hiểu nhiều hơn những gì được thể hiện qua câu chữ trên trang giấy hay trên màn hình, đồng thời xác định được các xu hướng lớn hơn. Điều này cho thấy phân tích văn bản đặc biệt hữu ích trong việc giúp bạn hiểu rõ hơn về nhân viên. Ví dụ, văn bản có thể được phân tích để chỉ ra xu hướng tăng hay giảm phản hồi tích cực từ khách hàng, từ đó giúp xác định những nhân viên dịch vụ khách hàng nào đang làm tốt công việc của

mình và người nào cần được hỗ trợ để nâng cao chất lượng công việc. Tôi biết một tổ chức đã sử dụng các công cụ phân tích văn bản để quét và phân tích nội dung thư điện tử cùng các bài viết trên mạng xã hội của nhân viên. Điều này giúp tổ chức đó hiểu chính xác mức độ gắn bó của nhân viên, cũng có nghĩa là họ không cần phải thực hiện các cuộc khảo sát nhân viên theo cách truyền thống (và tốn kém) cũng như không phải đợi để đánh giá mức độ gắn bó của nhân viên theo định kỳ hằng năm.

Phân tích cảm xúc

Phân tích cảm xúc gắn bó mật thiết với phân tích văn bản bởi nó giúp phát hiện ý kiến chủ quan hay cảm xúc từ văn bản (nó cũng có thể được sử dụng với dữ liệu video hay âm thanh để đánh giá cảm xúc đằng sau câu chữ). Mục đích cơ bản của việc làm này là để hiểu thái độ của một cá nhân hay nhóm người về một chủ đề nào đó (như những đề xuất thay đổi về kế hoạch khuyến khích hiệu suất làm việc của công ty) hay bối cảnh chung (văn hóa chung của công ty) và xem liệu thái độ đó là tích cực, tiêu cực hay trung lập. Bằng cách này, phân tích cảm xúc giúp chúng ta tìm ra sự thật đằng sau những giao tiếp, trao đổi thông thường. Và trong thời đại kết nối kỹ thuật số với tốc độ tức thì như hiện nay cùng nhu cầu chia sẻ suy nghĩ cũng như cảm xúc về mọi chủ đề trên mạng xã hội – bao gồm công ty – thì phân tích cảm xúc trở nên rất quan trọng.

Bạn có thể sử dụng phân tích cảm xúc khi muốn tìm hiểu về ý kiến của những người có liên quan, trong đó chủ yếu là nhân viên công ty, nhưng cũng có thể bao gồm ban lãnh đạo và khách hàng của công ty. Phân tích cảm xúc chuyên sâu thậm chí có thể phân loại trạng thái cảm xúc. Ví dụ, trong Chương 4, chúng ta đã tìm hiểu hệ thống Avatar được sử dụng trong công tác nhập cư tại Hoa Kỳ. Hệ thống này không chỉ phân tích lời nói của hành khách mà còn có thể phân tích âm sắc trong giọng nói, biểu cảm gương mặt, ngôn ngữ cơ thể,… để quyết định xem người này đang bình tĩnh hay căng thẳng (cho thấy là họ đang nói thật hay không).[1] Phần lớn nội dung giao tiếp của chúng ta được chuyển tải một cách phi ngôn ngữ thông qua ngôn ngữ cơ thể cùng âm sắc giọng nói, và những điều này đều có thể phân tích.

Phân tích hình ảnh

Phân tích hình ảnh – quá trình tìm kiếm và tách thông tin từ hình ảnh như ảnh chụp, hình ảnh y khoa hay biểu đồ – phụ thuộc rất nhiều vào khả năng nhận biết các mô hình. Trước đây, hình thức

phân tích duy nhất có thể thực hiện là thông qua mắt của con người (như bác sĩ nhìn vào hình ảnh chụp chiếu của bệnh nhân). Nếu máy tính tham gia quá trình này, chúng chỉ có thể phân loại hình ảnh được đánh dấu bằng từ khóa miêu tả (tag) do con người trực tiếp gắn vào mỗi hình ảnh. Những bước tiến về công nghệ phân tích hiện đã cho phép máy tính hiểu và nhận biết nội dung hình ảnh (ví dụ gương mặt một người) cũng như phân tích thông tin kỹ thuật liên quan đến hình ảnh đó (ngày chụp, địa điểm,...). Công nghệ phân tích có thể được sử dụng theo nhiều cách, như nhận diện gương mặt phục vụ mục đích an ninh hay nhận diện thương hiệu hoặc sản phẩm trong những bức ảnh do nhân viên chia sẻ trên các nền tảng mạng xã hội.

Phân tích video

Phân tích video là quá trình tìm kiếm và tách thông tin, ý nghĩa từ hình ảnh trong video. Nó bao gồm tất cả những gì phân tích hình ảnh có thể thực hiện, nhưng có thêm chức năng đo lường và theo dõi hành vi. Ví dụ tiêu biểu cho quá trình này là việc sử dụng các máy quay giám sát (CCTV) để phát hiện khi nào một nhân viên không sử dụng đầy đủ trang thiết bị an toàn, chẳng hạn như mũ cứng.[2] Bạn có thể sử dụng công nghệ phân tích hình ảnh khi muốn tăng cường an toàn hay để hiểu rõ hơn về cách hành xử của nhân viên tại nơi làm việc. Bạn cũng có thể sử dụng công nghệ phân tích để giảm chi phí và rủi ro cũng như hỗ trợ quá trình ra quyết định của mình. Ví dụ, một số nhà cung cấp dịch vụ hiện cung cấp phần mềm cho phép bạn giám sát tự động một địa điểm nào đó 24/7. Hình ảnh của video đó sẽ được phân tích bằng giải pháp phân tích video và hành vi, từ đó hệ thống sẽ cảnh báo cho bạn bất kỳ hoạt động bất thường hay đáng ngờ nào theo thời gian thực. Một khi được lắp đặt và cung cấp nguồn video, phần mềm sẽ quan sát môi trường quanh nó và học cách phân biệt hành vi bình thường với bất thường. Hệ thống đó cũng có khả năng tự điều chỉnh, nghĩa là liên tục sàng lọc các nhận định của chính nó về hành vi mà không cần đến sự can thiệp của con người.

Phân tích giọng nói hoặc lời nói

Đây là quá trình tìm kiếm và lọc thông tin từ băng ghi âm các cuộc hội thoại. Công nghệ phân tích giọng nói có thể được sử dụng để phân tích các chủ đề hay từ, cụm từ thực tế được sử dụng (nội dung) cũng như cảm xúc đằng sau cuộc hội thoại đó (cảm xúc). Ví dụ, bạn có thể sử dụng công nghệ phân tích giọng nói để xác định một số chủ đề lặp đi lặp lại có liên quan đến mức độ hài lòng của nhân viên, hay trong trường hợp của trung tâm dịch vụ

khách hàng, đó là hiệu suất làm việc của nhân viên. Phân tích giọng nói cũng giúp bạn phát hiện khi nào nhân viên cảm thấy khó chịu hay tức giận. Bằng việc phân tích cao độ và ngữ điệu của cuộc hội thoại diễn ra tại trung tâm dịch vụ khách hàng, bạn có thể đánh giá trạng thái cảm xúc cũng như hiệu suất làm việc của các nhân viên phụ trách chăm sóc khách hàng, từ đó xác định những người nào làm việc hiệu quả nhất và những người nào cần được đào tạo hay huấn luyện thêm.

Phân tích dự báo

Phân tích dự báo sử dụng dữ liệu, mô hình thống kê và học máy (xem Chương 2) để dự báo khả năng của kết quả trong tương lai dựa trên dữ liệu lịch sử. Bằng việc hiểu nhiều nhất có thể về những gì đã xảy ra trong quá khứ, chúng ta có thể xác định các mô thức và xây dựng mô hình để tìm hiểu xem điều gì sẽ xảy ra trong tương lai. Đây là một công cụ hết sức hữu ích để xác định khả năng xảy ra điều gì đó cùng mức độ rủi ro, đặc biệt là xác định khi nào những nhân sự chủ chốt sẽ rời đi. Ví dụ, bằng việc sử dụng công nghệ này, Google đã nhận ra những nhân viên kinh doanh mới không được thăng chức trong vòng bốn năm sẽ có nhiều khả năng rời bỏ công ty.[3] Khi khối lượng dữ liệu chúng ta sở hữu và năng lực điện toán ngày càng gia tăng, khả năng dự báo kết quả tương lai cũng được nâng cao. Vì thế, công nghệ phân tích dự báo và các công cụ dự báo như máy tính Watson của hãng IBM ngày càng trở nên phổ biến với doanh nghiệp ở mọi quy mô.

Những công cụ phân tích nhân sự quan trọng

Sau khi tìm hiểu những loại công nghệ phân tích dữ liệu phổ biến, chúng ta sẽ xem xét những loại công cụ phân tích nhân sự cụ thể mà đội ngũ quản lý nhân sự có thể sử dụng. Thông thường, các phương án phân tích nhân sự sẽ tận dụng những kỹ thuật đã được liệt kê trong chương này, ví dụ, phân tích năng lực (phương án đầu tiên chúng ta sẽ tìm hiểu dưới đây) có thể tận dụng phân tích văn bản để phân tích các câu trả lời đối với bảng câu hỏi và phỏng vấn. Có thể nói rằng có rất nhiều loại công cụ phân tích nhân sự, nhưng một số có giá trị hơn những loại khác. Dựa trên kinh nghiệm làm việc với các đội ngũ quản lý nhân sự, tôi giới thiệu dưới đây những công cụ phân tích liên quan đến con người quan trọng và hiệu quả nhất mà các đội ngũ cũng như các nhà quản lý nhân sự đang sử dụng để hiểu rõ hơn về nhân viên của mình (xem Bảng 5.2).

Phân tích năng lực

Thành công của bất cứ doanh nghiệp nào đều phụ thuộc vào trình độ chuyên môn và kỹ năng của lực lượng lao động. Phân tích năng lực là một quá trình quản lý năng lực cho phép bạn phát hiện năng lực hay những phẩm chất chủ chốt mà bạn muốn có và cần có cho doanh nghiệp. Khi biết những năng lực đó là gì, bạn có thể phân tích các nhân viên hiện có để xem liệu công ty có khoảng trống nào về năng lực không. Tất nhiên, năng lực không phải chỉ là các phẩm chất và kỹ năng, mà còn bao gồm những năng lực có thể không được ghi nhận một cách chính thức, như khả năng phát triển cũng như duy trì mối quan hệ.

Bảng 5.2: Các công cụ phân tích nhân sự quan trọng

Phân tích năng lực	Phân tích văn hóa doanh nghiệp
Phân tích thu hút nhân tài	Phân tích kênh tuyển dụng
Phân tích hiệu năng	Phân tích khả năng lãnh đạo
Phân tích tỷ lệ nhân viên nghỉ việc	Phân tích hiệu suất công việc của nhân viên

Tại sao cần sử dụng phân tích năng lực?

Việc biết rõ những kỹ năng bạn cần và thứ bạn đã có trong công ty sẽ giúp bạn phát hiện nhiều vấn đề trước đây bạn chưa nhận thức được, qua đó cho phép bạn đào tạo lại hay hỗ trợ nhân viên để thu hẹp các khoảng cách này một cách hiệu quả hơn. Điều thường gặp là chúng ta tuyển nhân viên mới mà không thực sự biết chính xác công ty đã có những kỹ năng gì và cần thêm những gì. Vì thế, chúng ta tuyển dụng dựa trên cảm nhận cá nhân, những gì được viết trên hồ sơ xin việc (CV) hay sự thể hiện tốt hoặc không tốt của ứng viên trong buổi phỏng vấn. Một vài công ty sử dụng một danh sách dài "những đặc điểm của một ứng viên lý tưởng" nhưng trong đó thường liệt kê các nội dung về tính cách ứng viên như "trung thực" hay "liêm chính" hơn là "khả năng sử dụng phần mềm X". Khi những nhân viên mới được tuyển dụng gia nhập công ty, có lẽ bạn hy vọng họ sẽ thích hợp và thích nghi tốt với đội ngũ hiện có, thế nhưng nếu bạn chưa biết chắc chắn bạn mong muốn họ mang đến năng lực nào ngoài việc đóng góp thêm nhân lực, bạn sẽ cảm thấy thất vọng. Phân tích năng lực giúp tránh được kịch bản này, nhờ thế bạn biết chính xác bạn cần điều gì, bạn đã có những gì và bạn cần tuyển thêm những năng lực gì (hoặc bạn cần đào tạo thêm cho nhân viên hiện tại như thế nào) để thu hẹp khoảng trống đó. Tôi cho rằng phân tích năng lực có

vai trò đặc biệt quan trọng nếu như công ty, ngành của bạn hay thị trường biến đổi nhanh chóng.

Doanh nghiệp nên thực hiện phân tích năng lực ít nhất mỗi năm một lần và đặc biệt trước mỗi đợt bổ nhiệm quan trọng. Với nhân viên hiện có, phân tích năng lực có thể đi sâu vào quy trình rà soát hiệu suất làm việc và mang lại thông tin hữu ích cho các kế hoạch đào tạo cũng như nâng cao chất lượng hiện có. Phân tích năng lực cũng mang lại hiệu quả nếu công ty bạn đang chuyển đổi và bước vào một lĩnh vực mới hay một hướng đi hơi khác so với trước, trong đó sẽ cần đến những năng lực mới hoặc khác biệt. Biết người biết việc cũng sẽ giúp bạn điều chuyển người trong doanh nghiệp một cách phù hợp và cung cấp thêm hoạt động đào tạo hoặc hỗ trợ những người có thể thích nghi với vị trí hay vai trò mới. Một người hiện chỉ làm một công việc nhất định không có nghĩa là họ không có khả năng làm một công việc khác. Nhưng bạn sẽ không biết được liệu một người còn năng lực nào nữa không nếu không thực hiện đánh giá năng lực.

Sử dụng phân tích năng lực như thế nào

Có thể thực hiện phân tích năng lực thông qua bảng câu hỏi cũng như phỏng vấn các nhân viên cần đánh giá và những người làm việc chặt chẽ với họ. Ví dụ, bạn là một nhà sản xuất trong ngành công nghệ thông tin (IT). Tốc độ thay đổi nhanh chóng trong ngành IT, cả về năng lực kỹ thuật của máy móc mà chúng ta sử dụng và hành vi mua sắm, đồng nghĩa với việc đây là một ngành đầy biến động. Chỉ một thập kỷ trước, ngành này đã phát triển mạnh mẽ với mảng sản xuất máy tính lớn (mainframe) và máy tính nhỏ hơn phục vụ nhu cầu cá nhân. Nhưng sự xuất hiện của điện toán đám mây đã thay đổi thị trường một cách sâu rộng. Nhờ thực hiện phân tích năng lực chi tiết, bạn nhận ra rằng những năng lực từng giúp bạn trở thành một thế lực chủ chốt trong thập kỷ vừa qua có thể biến bạn trở thành kẻ tụt hậu trong thập kỷ kế tiếp. Để tránh kết cục tai hại này, bạn xây dựng một bộ khung năng lực, trong đó vạch ra những năng lực cụ thể và tổng quát mà doanh nghiệp cần. Ví dụ, bạn có thể yêu cầu mọi người trong công ty cải thiện khả năng "tập trung vào khách hàng". Bên cạnh đó, bạn có thể đề ra rằng trong những trọng tâm chuyên ngành IT của công ty, bạn cần tập trung vào năng lực về dữ liệu lớn, bao gồm các kỹ năng Hadoop*** và kỹ năng điện toán đám mây, vốn là các kỹ năng mà hiện nay công ty chưa sở hữu. Bộ khung năng lực này giúp đội ngũ quản lý nhân sự tổ chức hoạt động đào tạo phù hợp và/hoặc tuyển dụng nhân viên mới để bắt đầu quá trình chuyển đổi kỹ năng trong công ty.

Dù kỹ năng và năng lực có vai trò vô cùng quan trọng đối với thành công của doanh nghiệp, hãy nhớ rằng sự phù hợp với nhóm làm việc, với văn hóa và các mối quan hệ hiện có cũng rất quan trọng. Vì thế, thông thường việc giữ lại những điều này đồng thời đào tạo lại nhân sự để có được năng lực cần có sẽ dễ dàng hơn là đi tìm kiếm những năng lực đó và hy vọng rằng cá nhân được tuyển dụng sẽ phù hợp với văn hóa công ty hay nhóm làm việc.

Phân tích thu hút nhân tài

Phân tích thu hút nhân tài là quá trình đánh giá công ty bạn thực hiện việc thu hút nhân tài hiệu quả đến đâu. Việc này được thực hiện thông qua xác định những năng lực chủ chốt có vai trò sống còn đối với thành công của tổ chức và sau đó đánh giá hiệu quả thực hiện việc thu hút những năng lực này. Những năng lực này có thể bao gồm các kiến thức hay kỹ năng cụ thể (như kỹ năng phân tích dữ liệu) hoặc những phẩm chất hay cách ứng xử nhất định (như phẩm chất lãnh đạo hay khả năng hợp tác tốt với những người khác).

Tại sao cần sử dụng phân tích thu hút nhân tài?

Đối với hầu hết doanh nghiệp, việc thu hút và quản lý nhân tài có vai trò rất quan trọng. Sự cạnh tranh để thu hút nhân lực giỏi là rất quyết liệt và việc tuyển dụng cũng như giữ chân nhân lực giỏi có thể sẽ rất tốn kém. Phân tích thu hút nhân tài giúp bạn đánh giá chiến lược thu hút nhân lực giỏi của bạn thành công đến đâu và công ty bạn có thực hiện tốt công việc này hay không. Bạn nên thực hiện phân tích thu hút nhân tài ít nhất mỗi năm một lần để đánh giá hiệu quả của công ty trong các công việc sau: 1) xác định những năng lực mà bạn cần và muốn có; và 2) tìm kiếm những năng lực đó một cách hiệu quả về mặt chi phí.

Việc xác định những người xuất sắc nhất trong ngành của bạn là công việc khá dễ dàng, và nếu công ty bạn có ngân sách dồi dào, bạn có thể thu hút những người đó về công ty. Nhưng những người chỉ đảm nhận một vai trò nào đó vì lý do tài chính nhiều khả năng sẽ không gắn bó lâu dài hay thực sự gắn kết với tầm nhìn của doanh nghiệp. Tìm cách phát hiện nhân tài trước khi họ thực sự trở thành những người giỏi nhất là việc làm hết sức quan trọng, và phân tích thu hút nhân tài giúp bạn thực hiện điều đó. Vì thế, bạn cần phải nắm được công ty đang làm tốt đến đâu trong việc phát hiện nhân tài từ sớm, để từ đó thu hút được họ với chi phí vừa phải.

Sử dụng phân tích thu hút nhân tài như thế nào

Bạn có thể khởi đầu bằng việc xác định những năng lực chủ chốt mà doanh nghiệp bạn đang và sẽ cần trong tương lai để duy trì khả năng cạnh tranh. Để làm công việc này, bạn có thể sử dụng một số công cụ và kỹ thuật như phân tích văn bản, nhóm chuyên trách****, phỏng vấn và khảo sát. Bạn nên lưu ý rằng cách ứng xử và phẩm chất riêng có vai trò quan trọng không kém kiến thức cũng như kỹ năng chuyên biệt phục vụ cho công việc (nếu không muốn nói là quan trọng hơn). Phụ thuộc vào tính chất công việc và mục tiêu của tổ chức, những phẩm chất này có thể bao gồm:

- kỹ năng giao tiếp;

- tinh thần làm việc nhóm;

- khả năng ứng phó với thay đổi;

- tư duy phân tích;

- tư duy khái niệm;

- phẩm chất lãnh đạo như khả năng khuyến khích và hỗ trợ người khác.

- Bước tiếp theo là đánh giá mức độ năng lực hiện tại trong công ty và khoảng cách giữa năng lực bạn muốn có với những gì bạn đang thực sự sở hữu. Sau đó, bạn nên thực hiện đánh giá thường xuyên để theo dõi tiến bộ trong việc thu hút những năng lực quan trọng theo thời gian, như công ty đã thực hiện hiệu quả đến đâu việc phát hiện và tuyển dụng ứng viên có các phẩm chất đó, đã thu hẹp khoảng cách về năng lực đến đâu và những năng lực khó tìm kiếm nhất là gì.

Ví dụ tiêu biểu cho hoạt động này đến từ lĩnh vực bóng chày. Có lẽ bạn đã biết đến câu chuyện này qua cuốn sách Moneyball và bộ phim cùng tên. Cũng như nhiều môn thể thao khác, thông thường, những tài năng bóng chày mới sẽ do các chuyên gia và nhà tìm kiếm tài năng phát hiện. Họ thường đi khắp cả nước để theo dõi các trận bóng với hy vọng sẽ tìm ra những ngôi sao mới trong tương lai. Quá trình này rất chủ quan và phần nhiều phụ thuộc vào kinh nghiệm cùng với may mắn. Chuyên gia tư vấn về bóng chày Bill James đã thay đổi hoàn toàn những điều này. Ông đã xây dựng một phương pháp khoa học dựa vào bằng chứng nhằm phát hiện tài năng bóng chày mới, trong đó phân loại chi tiết cách ứng xử và hành động của vận động viên theo nhiều tiêu

chí đánh giá khác nhau.[4] Billy Beane, CEO của đội bóng chày Oakland Athletics (hay còn gọi là Oakland A's) nghe nói về phương pháp của James và quyết định hợp tác với ông để phát hiện nhân tài. Giả thiết của James đã tỏ ra hiệu quả. Dù có ngân sách thấp thứ ba trong giải, đội Oakland A's vẫn có thể mua những tài năng đang được định giá thấp hơn thực tế và điều đó đã giúp câu lạc bộ này tiến thẳng đến trận playoff***** trong hai năm 2002 và 2003.[5] Trước khi thực hiện phương pháp dựa vào dữ liệu này, Oakland A's không thể cạnh tranh với những câu lạc bộ có ngân sách dồi dào như đội Yankees tại New York. Phân tích thu hút tài năng đã thay đổi tình hình cũng như số phận của câu lạc bộ này.

Một lưu ý cuối cùng: phân tích thu hút tài năng chỉ thành công nếu bạn có thể xác định và theo dõi một cách hiệu quả những phẩm chất cụ thể trong tổ chức. Nhiều công ty không tập trung vào những phẩm chất mang tính sống còn (hay khó tìm kiếm), mà thay vào đó xây dựng những bộ khung phẩm chất chung chung khiến cho quá trình theo dõi hay đánh giá năng lực trở nên phức tạp và rắc rối. Điều mấu chốt đối với phân tích thu hút tài năng là cần tập trung vào một tập hợp nhỏ những phẩm chất có vai trò hết sức quan trọng.

Phân tích hiệu năng

Hiệu năng có ảnh hưởng đến doanh thu, vì thế, đây là một nội dung quản lý nhân sự thông minh cần xem xét. Phân tích hiệu năng tìm hiểu mức độ hiệu quả trong hoạt động của các nhân viên, ví dụ, liệu họ có phải dành quá nhiều thời gian cho các công việc hành chính và không có đủ thời gian cho những công việc mang lại lợi nhuận, hay mỗi người đang phải làm quá nhiều việc cùng lúc? Phân tích hiệu năng cũng cho phép doanh nghiệp đánh giá xem họ cần tăng hiệu năng đến mức nào, qua đó giúp bộ phận quản lý nhân sự phát hiện các hình thức hay xu hướng về hiệu suất công việc của nhân viên để có thể ứng dụng cho hoạt động tuyển dụng hoặc đào tạo nhân viên.

Tại sao cần sử dụng phân tích hiệu năng?

Nếu bạn không biết nhân viên đang làm gì, bạn sẽ không thể quản lý hiệu suất công việc của họ một cách hợp lý. Nếu một nhà tư vấn đang làm việc hết công suất mà vẫn phải nhận thêm phần công việc với một khách hàng mới, họ sẽ cảm thấy căng thẳng, không hài lòng với công ty và có khả năng sẽ tính đến việc rời bỏ công ty. Trong khi đó, một nhà tư vấn khác lại đang phải dành quá nhiều thời gian cho các công việc hành chính, do đó anh ta làm việc

không hiệu quả cũng như không tạo ra được nhiều lợi nhuận như bạn mong muốn. Rõ ràng con người không phải là máy móc, vì thế hiệu suất công việc của mỗi người sẽ dao động trong năm do nhiều yếu tố tác động. Những biến động trồi sụt về hiệu năng này là thường tình, song phân tích hiệu năng có thể cảnh báo những xu hướng đáng lo ngại hay tiêu cực về năng suất. Hoạt động phân tích này cho phép bạn can thiệp bằng việc đào tạo thêm hay hỗ trợ nhân viên chấn chỉnh công việc, tránh trường hợp họ trở nên mất tự tin hay bi quan.

Sử dụng phân tích hiệu năng như thế nào

Nếu bạn có một hệ thống để theo dõi dữ liệu về cách nhân viên sử dụng thời gian, bạn có thể dùng những dữ liệu này để xây dựng các mức hiệu năng. Dữ liệu có thể được thu thập từ các hệ thống theo dõi thời gian (trong đó ghi nhận thời điểm nhân viên đến và đi) hay từ các thiết bị cảm ứng (như thiết bị cảm ứng trên bảng tên được đề cập trong Chương 4). Hãy thử hình dung công ty bạn chuyên sản xuất phần mềm và bạn có 20 kỹ sư phần mềm. Phân tích hiệu năng cho phép bạn theo dõi xem họ dành bao nhiêu thời gian cho việc lập trình và bao nhiêu thời gian cho những công việc khác. Bạn có thể theo dõi tỷ lệ này theo thời gian để đảm bảo rằng thời gian mà các kỹ sư dành cho công việc lập trình không bị giảm đi, và việc này có liên quan đến kết quả tài chính của công ty. Phân tích hiệu suất cũng giúp công ty nắm được khối lượng hiệu năng cần thiết khi bắt tay vào các dự án mới. Nếu mọi nhân viên đều đã làm việc hết công suất, công ty không nên nhận thêm việc, trừ khi có thể nâng công suất bằng cách tuyển thêm người.

Tạp chí Fortune đã trích dẫn một ví dụ có thật về việc một công ty trong ngành sản xuất phát hiện một số quản lý cấp thấp trong công ty này đã phải dành khoảng 30 giờ mỗi tuần để "giúp sức" cho các quản lý cấp cao, như tham gia các cuộc họp để cập nhật tình hình, hay trình bày báo cáo cho các cấp lãnh đạo.[6] Như vậy, rõ ràng họ chỉ còn lại 10 giờ mỗi tuần để tập trung vào các công việc tạo ra doanh thu. Khi nắm được tình hình này, công ty đó đã thực hiện một chính sách chặt chẽ nhằm giảm số lượng các cuộc họp. Thách thức ở đây là làm sao xây dựng được các hệ thống này mà không tạo ra gánh nặng lớn về hành chính và không làm những nhân viên có phong cách "người anh cả" – những người muốn duy trì sự ảnh hưởng với người khác – cảm thấy bị loại ra. Phân tích hiệu năng có thể khiến nhân viên rất lo lắng, vì thế công ty cần thận trọng trong cách trình bày hoạt động này với nhân viên. Mục tiêu của hoạt động này không phải là tìm ra ai cần được giao thêm việc, mà là xác định và thu hẹp các khoảng trống

về hiệu năng để từ đó nâng cao lợi nhuận.

Phân tích tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên

Nhân viên chính là tài sản quan trọng và đắt giá nhất của công ty. Sử dụng công nghệ phân tích để đánh giá năng lực và tuyển dụng những người có các năng lực mà công ty cần chỉ là một phần của quá trình. Bạn còn phải giữ chân họ. Tuyển dụng nhân viên, đào tạo và đưa họ vào guồng máy của công ty là quá trình tốn kém cả về thời gian lẫn tiền bạc. Khi khoản đầu tư này mất đi do quá nhiều nhân viên nghỉ việc, doanh nghiệp sẽ chịu tổn thất lớn. Thêm vào đó, tỷ lệ nhân viên nghỉ việc cao sẽ khiến những nhân viên còn lại bất an và dẫn tới hiệu suất cùng sự nhiệt tình với công việc sụt giảm.

Tại sao cần sử dụng phân tích tỷ lệ nhân viên nghỉ việc?

Phân tích tỷ lệ nhân viên nghỉ việc là quá trình đánh giá tỷ lệ nhân viên nghỉ việc qua thời gian để dự báo tương lai, qua đó bạn có thể có biện pháp can thiệp sớm hơn và giảm tỷ lệ nghỉ việc. Một số doanh nghiệp có thể muốn duy trì tỷ lệ nhân viên nghỉ việc thấp để ngăn chặn nguy cơ công việc bị đình trệ, nhưng họ cũng cần xác định tỷ lệ nghỉ việc ở mức nào là lành mạnh, đồng thời xây dựng hệ thống phát hiện tỷ lệ nghỉ việc không mong muốn. Một số ngành nghề có tỷ lệ nhân viên nghỉ việc cao hơn những ngành khác. Ví dụ, các trung tâm chăm sóc khách hàng vốn có tiếng là có tỷ lệ nghỉ việc cao, đặc biệt khi so sánh với những ngành mang tính truyền thống hơn như sản xuất. Thực tế, một vài ước tính cho thấy tỷ lệ nghỉ việc tại các trung tâm chăm sóc khách hàng lên tới 30-45%.[7] Tùy thuộc vào mức độ biến động của ngành, bạn nên theo dõi phân tích tỷ lệ nhân viên nghỉ việc từ sáu tháng đến một năm một lần. Bạn cần biết được xu hướng, chẳng hạn như tỷ lệ nghỉ việc trong ngành đang tăng, giảm hay giữ ổn định? Nếu xu hướng nghỉ việc gia tăng, đây là chỉ báo cho thấy bạn cần tìm hiểu sâu hơn để giữ ổn định hay thậm chí tìm cách giảm thiểu tỷ lệ nghỉ việc.

Sử dụng phân tích tỷ lệ nhân viên nghỉ việc như thế nào

Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc có thể được xác định thông qua các chỉ số đo lường hiệu suất trọng yếu (KPI) truyền thống như chỉ số đo lường mức độ hài lòng của nhân viên (ESI), mức độ gắn bó của nhân viên và điểm số động viên nhân viên tích cực (staff advocacy score). Ngoài ra, các khảo sát, phỏng vấn nhân viên nghỉ việc, đánh giá hiệu suất công việc và dữ liệu mạng xã hội có thể

giúp thu thập thêm thông tin, từ đó dùng cho phân tích (có thể là sử dụng phân tích văn bản) để tìm kiếm thông tin chuyên sâu. Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc qua thời gian có thể rất hữu ích và có vai trò như một chuẩn mực để so sánh, nhưng giá trị thực sự nằm ở việc so sánh công ty bạn với mức trung bình của ngành, qua đó xác định những mô thức về tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên trong công ty và hơn cả, đó là áp dụng các kỹ thuật phân tích khác nhau để hiểu được vì sao nhân viên nghỉ việc. Khi nắm được nguyên nhân, bạn có thể dự báo tỷ lệ nghỉ việc trong tương lai và quan trọng hơn cả, có các biện pháp để giải quyết vấn đề này cũng như giúp nhân viên gắn bó với công ty.

Blog Watson Analytics đã đưa ra một ví dụ về phân tích tỷ lệ nhân viên nghỉ việc.[8] Ví dụ này cho thấy một phân tích đơn giản về dữ liệu nhân viên cũ và đương nhiệm do nền tảng Watson của IBM thực hiện. Dựa trên dữ liệu từ những nhân viên đã rời công ty, phân tích này có thể được sử dụng để xác định các nhân tố có liên quan đến tỷ lệ nhân viên nghỉ việc do các nguyên nhân khác ngoài công việc (employee attrition), đồng thời dự báo mức độ liên quan của tính chất công việc và hoạt động đánh giá hiệu suất đến tỷ lệ nghỉ việc. Về lâu dài, vị trí công việc, số năm làm việc với quản lý hiện tại và độ tuổi của nhân viên đều là những nhân tố quan trọng tác động đến tỷ lệ nghỉ việc. Phân tích này cũng xem xét dữ liệu ở khía cạnh tính chất công việc, trong đó cho thấy những người làm công việc quản lý nhân sự hay quản lý thường gắn bó với công ty lâu hơn những người làm trong mảng bán hàng hay kiểm soát chất lượng. Và những nhân viên làm việc thêm giờ hơn 15 tiếng mỗi tuần có nhiều khả năng sẽ rời công ty nhất. Đây là điều mà hầu như bất kỳ cán bộ quản lý nhân sự nào cũng có thể dự đoán: những người đang cảm thấy quá tải trong công việc nhiều khả năng sẽ nghỉ việc hơn. Nhưng một trong những điều quan trọng đối với quản lý nhân sự bằng dữ liệu là đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu hơn là cảm nhận trực giác. Trong trường hợp này, dữ liệu đã chứng minh rõ ràng số giờ mà nhân viên phải làm việc thêm giờ là một nhân tố liên quan đến tỷ lệ nghỉ việc, từ đó giúp đội ngũ quản lý nhân sự đưa ra những quyết định thông minh và dựa trên bằng chứng để giải quyết vấn đề này, đồng thời ngăn chặn tình trạng nhân viên nghỉ việc trong tương lai.

Có lẽ bạn đã đoán được rằng tôi không chú trọng đến khảo sát nhân viên hằng năm. Nếu bạn sử dụng khảo sát nhân viên hằng năm để đo lường nhân viên, tôi tin rằng bạn có thể bỏ lỡ nhiều dữ liệu quan trọng. Một cách khác để sử dụng khảo sát nhân viên là thay vì đề nghị tất cả nhân viên hoàn thành khảo sát mỗi năm

một lần, bạn hãy đề nghị 10% nhân viên công ty thực hiện khảo sát mỗi tháng trong vòng 10 tháng. Bằng cách này, nhân viên vẫn chỉ cần thực hiện khảo sát mỗi năm một lần, nhưng bạn có 10 lượt dữ liệu, qua đó giúp bạn có được bức tranh về xu hướng nhân viên nghỉ việc và đưa ra những điều chỉnh kịp thời để giảm tối đa tỷ lệ nghỉ việc.

Phân tích văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa vốn rất khó xác định và để thay đổi còn khó hơn nữa. Văn hóa không phải là điều gì đó chúng ta có thể treo trên tường như tuyên bố về các giá trị của công ty, mà nó được thể hiện qua việc làm của nhân viên công ty. Phân tích văn hóa doanh nghiệp giúp bạn đánh giá và hiểu rõ hơn về văn hóa công ty, hoặc những văn hóa khác biệt tồn tại trong tổ chức, từ đó giúp bạn:

- theo dõi những thay đổi về văn hóa mà bạn muốn tạo ra;

- hiểu được văn hóa đang thay đổi như thế nào;

- xây dựng hệ thống cảnh báo sớm để phát hiện những văn hóa độc hại đang trên đà phát triển;

- đảm bảo tuyển dụng những người không có xung đột với văn hóa doanh nghiệp.

Tại sao cần sử dụng phân tích văn hóa doanh nghiệp?

Phân tích văn hóa doanh nghiệp giúp bạn tìm hiểu sâu về văn hóa riêng biệt của công ty nhằm phát huy những mặt tốt và thay đổi các khía cạnh không hữu ích. Văn hóa doanh nghiệp rất khó thay đổi, một phần vì nhân viên không thực sự trân trọng văn hóa công ty mình. Hình thức phân tích này có thể cho biết nhiều điều về văn hóa và từ đó tác động đến chiến lược công ty. Văn hóa doanh nghiệp thường khá ổn định. Sau khi bạn đã đánh giá bước đầu, bạn có thể thiết lập các hệ thống theo dõi diễn tiến của những yếu tố then chốt của văn hóa doanh nghiệp đó. Bạn cũng có thể sử dụng dữ liệu thu thập được để thiết lập hệ thống cảnh báo khi dữ liệu cho thấy văn hóa doanh nghiệp đi chệch hướng mà bạn muốn xây dựng.

Sử dụng phân tích văn hóa doanh nghiệp như thế nào

Có lẽ công cụ thông dụng nhất cho phân tích văn hóa là khảo sát, nghiên cứu nhóm chuyên trách và phỏng vấn nhân viên. Thách thức đối với phương pháp tiếp cận này là người được phỏng vấn

hay khảo sát có thể sẽ nói với bạn điều mà họ cho rằng bạn muốn nghe; chưa kể phương pháp này còn khá tốn kém. Hiện có thêm nhiều công cụ phân tích có thể mang lại thông tin đầy đủ và chính xác hơn về văn hóa doanh nghiệp. Ví dụ, bạn có thể thu thập dữ liệu từ các trang nội bộ, mạng xã hội cùng thông tin trao đổi nội bộ, sau đó phân tích chúng bằng công cụ phân tích văn bản và phân tích cảm xúc. Các cuộc đối thoại về dịch vụ khách hàng cũng có thể cung cấp lượng dữ liệu dồi dào cho việc đánh giá văn hóa doanh nghiệp. Nếu bạn ghi âm các cuộc đối thoại về dịch vụ khách hàng hay tương tác giữa nhân viên, những dữ liệu này có thể mang lại thông tin rất hữu ích về văn hóa doanh nghiệp. Bạn có thể áp dụng phân tích giọng nói, phân tích văn bản hay phân tích cảm xúc với những dữ liệu này. Ví dụ, bạn tin rằng văn hóa doanh nghiệp của công ty bạn hiệu quả và thú vị. Bạn cho rằng công ty bạn hoạt động như một gia đình, tập trung mạnh vào dịch vụ khách hàng hoàn hảo, và nhân viên đã quen với những giá trị đó. Bạn hướng những nhân viên mới được tuyển dụng chú ý đến những giá trị và văn hóa doanh nghiệp mà bạn tin là hiện hữu trong công ty. Nhưng điều gì xảy ra sau sáu tháng, những nhân viên đó có đang thể hiện những giá trị đó không, hay bạn nhận thấy một điều gì khác? Bạn có thể hỏi chính những nhân viên mới, hoặc thực hiện khảo sát hằng năm, nhưng cách nhanh nhất để tìm ra thông tin là đánh giá những gì nhân viên nói và làm hằng ngày, có thể là qua dữ liệu hoạt động cùng dữ liệu hội thoại: đây chính là văn hóa doanh nghiệp của bạn. Nếu bạn tin rằng công ty bạn chú trọng vào việc cung cấp dịch vụ khách hàng chất lượng cao, nhưng không có ai trực điện thoại sau 4 giờ 45 phút chiều, nhiều khả năng là văn hóa công ty bạn không được như bạn mong đợi.

Phân tích kênh tuyển dụng

Là một người làm nghề nhân sự, bạn hiểu rằng đối với hầu hết doanh nghiệp, nhân lực chính là nguồn chi phí và cơ hội lớn nhất. Ngoài ra, tuyển dụng sai người có thể gây ra nhiều vấn đề cho doanh nghiệp. Một nhân viên làm việc kém hiệu quả có thể gây ra bất ổn trong một nhóm làm việc và gây phiền toái cho những người khác vì họ phải làm thay cả phần việc của người đó. Điều này có thể dẫn tới việc nhân viên nghỉ việc. Và đáng buồn là, thường thì người mà bạn muốn loại bỏ lại không phải là người ra đi. Phân tích kênh tuyển dụng là quá trình tìm hiểu xem những nhân viên giỏi nhất của bạn đến từ đâu và các kênh tuyển dụng nào là hiệu quả nhất. Điều này giúp bạn tuyển dụng được đúng người ngay từ đầu.

Tại sao cần sử dụng phân tích kênh tuyển dụng?

Có nhiều cách để tuyển dụng nhân viên, như quảng cáo trên tờ rơi, quảng cáo trong những tạp chí chuyên ngành, các trang tuyển dụng trực tuyến và các công ty tuyển dụng. Chi phí cho hoạt động này dao động mạnh và thời gian cần thiết cho quá trình tuyển dụng thông qua những kênh này cũng vậy. Vì vậy, việc nắm rõ những kênh hiệu quả và tiết kiệm chi phí nhất có vai trò rất quan trọng. Mục đích của việc phân tích kênh tuyển dụng là giúp bạn chỉ sử dụng những kênh mang lại các ứng viên sáng giá nhất. Trước đây, thành công trong hoạt động tuyển dụng được đo lường bằng số lượng hồ sơ ứng tuyển và số lượng các vị trí tìm được người. Tuy nhiên, hoạt động tuyển dụng hiện đại có rất nhiều dữ liệu và cho phép chúng ta theo dõi thông tin tuyển dụng đến được với bao nhiêu người, sự quan đối với thông tin tuyển dụng đó, chi phí đối với ứng viên,... Nhưng phép đo cuối cùng vẫn là công ty bạn đã tuyển được bao nhiêu người và bao nhiêu trong số họ đã ở lại.

Sử dụng phân tích phân tích kênh tuyển dụng như thế nào

Quá trình phân tích kênh tuyển dụng bao gồm đánh giá lịch sử về giá trị nhân viên bằng các chỉ số KPI như tỷ lệ lợi nhuận trên mỗi nhân viên (RPE). Các KPI này sẽ giúp bạn xác định những nhân viên có năng suất và giá trị nhất. Bạn cũng có thể sử dụng khảo sát, phỏng vấn đầu vào, các trang tổng hợp như Glassdoor và mạng xã hội để thu thập thêm thông tin. Sau đó bạn có thể sử dụng những dữ liệu này để xác định các hình thái lặp lại hay mối liên hệ giữa những nhân viên có giá trị với kênh tuyển dụng. Thông thường, chúng ta sẽ có được kết quả tốt nhất từ việc kết hợp cả thông tin mang tính định lượng và định tính, như kết hợp tỷ lệ giới thiệu công ty với những người khác, chất lượng ứng viên, chất lượng nhân viên được tuyển dụng, sự hài lòng của ứng viên cũng như quản lý thông qua các chỉ số đo lường như chi phí tuyển dụng, thời gian tuyển dụng. Ví dụ, bạn sử dụng một đơn vị dịch vụ tuyển dụng để giúp tìm kiếm ứng viên cho những vị trí cấp cao. Dù họ giúp bạn rất nhiều trong việc tìm ứng viên phù hợp và sàng lọc trước những ứng viên đó nhằm tiết kiệm thời gian cho bạn, nhưng chi phí sẽ rất cao. Với việc sử dụng phân tích kênh tuyển dụng, bạn có thể nhận thấy tuyển dụng qua kênh trực tuyến nhìn chung hiệu quả hơn. Phân tích sâu hơn có thể cho thấy những ứng viên có giá trị nhất của bạn đều đã nắm giữ các vị trí quản lý khoảng ba năm hoặc lâu hơn trước khi bắt đầu làm việc với bạn. Bạn có thể sử dụng các thông tin này để điều chỉnh quy trình đánh giá và loại bỏ những ứng viên không đáp ứng tiêu

chí đó.

Phân tích khả năng lãnh đạo

Khả năng lãnh đạo yếu kém, dù là với toàn bộ tổ chức hay một đội ngũ nhất định, đều gây tổn thất chi phí và khiến công ty không thể phát triển hết tiềm năng. Nếu một lãnh đạo không có khả năng trao quyền cũng như gắn kết nhân viên, điều này sẽ có tác động đến kết quả, hiệu suất và lợi nhuận.

Tại sao cần sử dụng phân tích lãnh đạo?

Phân tích khả năng lãnh đạo là hoạt động nhằm mục tiêu đánh giá khả năng lãnh đạo trong công ty bạn. Nhiều khi khả năng lãnh đạo được đánh giá một cách chủ quan. Nhiều người vẫn nói rằng những lãnh đạo giỏi đều là do bẩm sinh, nhưng điều này có thực sự đúng không? Phân tích khả năng lãnh đạo xem xét nhiều khía cạnh khác nhau của hiệu quả lãnh đạo thông qua dữ liệu, nhằm đánh giá mặt tốt, chưa tốt và tệ hại. Khả năng lãnh đạo nên được đánh giá hằng ngày là tốt nhất, nhưng nếu không thể, bạn có thể đánh giá định kỳ, ví dụ 6 tháng một lần. Nếu một người nào đó mới nắm giữ vị trí lãnh đạo, có lẽ nên thực hiện đánh giá với họ thường xuyên hơn để theo dõi những bước tiến của họ, qua đó cho phép bạn phát hiện các vấn đề phát sinh từ sớm và giúp họ điều chỉnh kịp thời.

Sử dụng phân tích lãnh đạo như thế nào

Có thể thu thập dữ liệu về hiệu quả lãnh đạo thông qua khảo sát, phỏng vấn nhân viên và nhóm chuyên trách, đôi khi cả đối thoại của nhân viên. Trong trường hợp bạn trực tiếp đề nghị nhân viên cung cấp thông tin, bạn nên để nhân viên đưa ra đánh giá theo cách ẩn danh để họ có thể chia sẻ một cách thoải mái. Rất ít nhân viên cảm thấy thoải mái hay an toàn khi nói về quản lý của họ mà biết rằng người đó có thể đọc được ý kiến của họ. Bạn cũng có thể xây dựng tiêu chí về lãnh đạo. Những lãnh đạo có tài thường có một số nét tính cách chung. Bạn có thể xây dựng tiêu chí chung hoặc phân tích bộ máy lãnh đạo hiện có để xác định những điều lãnh đạo giỏi có mà lãnh đạo yếu kém không có. Những thông tin này có thể được sử dụng để định hướng cho các chương trình đào tạo và hỗ trợ nhân viên, cũng như quy trình tuyển dụng. Phân tích văn bản là một công cụ rất hiệu quả để tìm ra những đặc điểm chủ chốt về khả năng lãnh đạo, của cả lãnh đạo giỏi lẫn không giỏi. Bạn có thể sử dụng các chỉ số tài chính (ví dụ doanh thu và lợi nhuận cho thấy công ty kinh doanh như thế nào dưới sự

lãnh đạo), cũng như sự hài lòng của nhân viên hay tỷ lệ nhân viên nghỉ việc để đánh giá khả năng lãnh đạo.

Trong Chương 2, chúng ta đã tìm hiểu sơ bộ về cách Google sử dụng dữ liệu và phân tích để đánh giá cũng như gia tăng giá trị của các quản lý trong tổ chức. Trong phần này, chúng ta sẽ đi vào chi tiết về cách hoạt động của chúng trong thực tiễn. Để nâng cao hiệu quả lãnh đạo, Google đã đưa ra hai câu hỏi: 1) Điều gì tạo nên một nhà quản lý xuất sắc? và 2) Những hành vi nào khiến cho quản lý gặp khó khăn?[9] Dựa trên một số phân tích hiệu quả lãnh đạo sâu rộng, trong đó có phỏng vấn với các quản lý, khảo sát 360 độ đối với nhân viên và phân tích quy hồi đối với hiệu quả công việc cùng sự hài lòng của nhân viên, Google đã xác định được tám đặc điểm tạo nên một quản lý xuất sắc:

- là một người hướng dẫn giỏi;

- trao quyền cho đội ngũ và quản lý không quá sát sao;

- thể hiện sự quan tâm đến thành công và tình hình riêng của các thành viên trong đội;

- làm việc hiệu quả và hướng đến kết quả;

- là một người giỏi giao tiếp: biết lắng nghe và chia sẻ thông tin;

- giúp nhân viên phát triển sự nghiệp;

- có tầm nhìn/chiến lược rõ ràng cho đội ngũ;

- có kỹ năng chuyên môn quan trọng để có thể hướng dẫn cho đội ngũ.

Ngoài ra, nghiên cứu cũng chỉ ra cho Google ba lý do hàng đầu khiến các quản lý chật vật với vai trò của mình:

- trải qua giai đoạn chuyển đổi khó khăn (ví dụ, được đề bạt một cách bất ngờ hay được tuyển từ bên ngoài mà không qua đào tạo);

- thiếu một triết lý/phương pháp tiếp cận ổn định về quản lý hiệu quả công việc và phát triển sự nghiệp;

- dành quá nhiều thời gian cho quản lý và giao tiếp.

Dựa trên những thông tin giá trị này, hiện Google thực hiện khảo sát 360 độ xoay quanh các khía cạnh này đối với cấp quản lý mỗi năm hai lần, từ đó xây dựng một hệ thống cảnh báo sớm để phát

hiện cả những quản lý giỏi lẫn quản lý đang gặp khó khăn. Ngoài ra, Google đã điều chỉnh hoạt động đào tạo và tuyển dụng dựa trên những phát hiện này.

Dù có một số mô hình đánh giá hiệu quả lãnh đạo chung mà bạn có thể sử dụng, nhìn chung vẫn sẽ tốt hơn nếu bạn xây dựng được mô hình riêng dựa trên những đặc điểm của nhà quản lý mà bạn đề cao trong văn hóa công ty. Hãy sử dụng dữ liệu và công cụ phân tích khác, như phân tích hiệu suất công việc của nhân viên (tôi sẽ giới thiệu trong phần tiếp theo) và phân tích văn hóa công ty, để giúp bạn xác định điều gì tạo nên một lãnh đạo xuất sắc trong chính công ty bạn. Đây là lý do Google thành công khi xác định phẩm chất lãnh đạo trong công ty này: trước tiên, họ đã dành thời gian tìm hiểu xem văn hóa công ty coi trọng những phẩm chất lãnh đạo nào.

Phân tích hiệu suất công việc của nhân viên

Công ty bạn cần những nhân viên có năng lực, làm việc hiệu quả để có thể tồn tại và phát triển. Nếu không đo lường hiệu quả, bạn sẽ rất dễ bị mất phương hướng trong những hoạt động thường ngày của công ty. Một nhân viên kém hiệu quả có thể được một nhân viên có hiệu suất làm việc tốt gánh vác giúp công việc, và điều này sẽ khiến nhân viên có hiệu suất tốt kia khó chịu. Bạn cần biết được ai đang làm gì và ai cần được hỗ trợ, từ đó nâng cao hiệu suất công việc chung, đồng thời phân tích hiệu suất công việc của nhân viên có thể giúp bạn thực hiện điều này.

Tại sao cần sử dụng phân tích hiệu suất công việc của nhân viên?

Phân tích hiệu suất công việc của nhân viên nhằm mục tiêu đánh giá hiệu suất công việc của nhân viên. Thông tin có được giúp xác định ai đang làm việc tốt và ai cần được đào tạo thêm hay cần sự hỗ trợ để nâng cao hiệu quả. Hiểu biết về hiệu suất công việc của nhân viên cũng có thể hỗ trợ cho quá trình tuyển dụng, nhờ thế công ty có thể tuyển được người phù hợp và tránh được những sai lầm đắt giá. Hầu hết công ty đánh giá hiệu suất công việc của nhân viên theo định kỳ hằng năm, nhưng trong thời đại của dữ liệu lớn như hiện nay, việc đánh giá mỗi năm một lần là không đủ. Để đảm bảo hiệu quả công việc, hoạt động đánh giá nên được thực hiện thường xuyên và theo cách đơn giản hơn, các phương pháp thu thập dữ liệu hiện đại cũng cho phép chúng ta thu thập dữ liệu từ rất nhiều nguồn để phục vụ cho hoạt động đánh giá đó.

Sử dụng phân tích hiệu suất công việc của nhân viên như thế nào

Ngày nay, chúng ta có rất nhiều cách sáng tạo để thu thập và phân tích hiệu suất công việc, từ đánh giá hiệu suất thông qua lấy thông tin đám đông đến sử dụng thiết bị cảm ứng trên bảng tên của nhân viên, như trường hợp của Sociometric Solutions mà chúng ta đã biết đến trong Chương 4. Có nhiều cách phân tích những dữ liệu này, như phân tích văn bản, phân tích cảm xúc, và phân tích giọng nói. Những phân tích đó có thể giúp xác định các hình thái lặp lại mà trước đó bạn chưa nhận ra, qua đó có thể nâng cao hiệu suất. Ví dụ, một trong những khách hàng của Sociometric Solutions là một ngân hàng lớn đã nhận thấy các nhân viên trung tâm chăm sóc khách hàng có hiệu suất làm việc cao nhất là những người đã nghỉ giải lao cùng nhau. Dựa trên thông tin này, ngân hàng đã xây dựng chính sách về nghỉ giải lao theo nhóm và sau đó hiệu suất đã tăng 23%.[10]

Phân tích hiệu suất công việc của nhân viên có thể đặc biệt hữu ích với những doanh nghiệp vốn có tỷ lệ nhân viên nghỉ việc cao như trung tâm chăm sóc khách hàng. Doanh nghiệp rất cần hiểu được sự khác nhau về độ dài cuộc gọi của mỗi nhân viên trực điện thoại, mỗi giờ họ nhận bao nhiêu cuộc gọi, bao nhiêu cuộc gọi diễn tiến phức tạp hơn và trở thành vấn đề, bao nhiêu cuộc gọi kết thúc khi vấn đề được giải quyết khiến khách hàng hài lòng. Những dữ liệu chi tiết này cũng vô số dữ liệu khác cũng giúp bạn phát hiện các hình thái lặp lại và xác định những nhân viên xuất sắc, từ đó làm gương cho người khác. Doanh nghiệp cũng có thể sử dụng những thông tin này để điều chỉnh các quy trình chăm sóc khách hàng, tuyển dụng, cùng các hoạt động đào tạo và phát triển cho nhân viên, qua đó giúp bạn có thêm nhiều nhân viên xuất sắc cũng như ngày càng ít nhân viên kém hiệu quả. Điều này không chỉ giúp nâng cao kết quả hoạt động, mà còn có thể giảm một cách đáng kể tỷ lệ nhân viên nghỉ việc cũng như chi phí tuyển dụng.

Nếu được thực hiện tốt, phân tích hiệu suất công việc của nhân viên mang lại một trải nghiệm tích cực, đóng góp chung cho trải nghiệm làm việc và phát triển sự nghiệp, đồng thời giúp củng cố mối quan hệ giữa quản lý trực tiếp và nhân viên của họ. Tuy nhiên, cần chú ý rằng khi bạn theo dõi hiệu suất làm việc của nhân viên, bản thân việc theo dõi đó sẽ có tác động tới hiệu suất. Thông thường, khi biết rằng những yếu tố cụ thể trong công việc của mình đang được giám sát, người ta sẽ nỗ lực để thực hiện các phần việc đó thật tốt. Điều này sẽ khiến họ chuyển sự chú ý từ

việc làm tốt công việc nói chung sang chỉ tập trung làm những phần việc đang được giám sát và phân tích, đây là lý do các công nghệ thu thập thông tin hiện đại như dữ liệu video cùng dữ liệu từ thiết bị cảm ứng trở nên hết sức hữu ích. Khi sử dụng những công nghệ này, bạn có thể phân tích hiệu suất của nhân viên qua một quá trình lâu dài, chứ không chỉ tập trung vào những phần việc nhất định và tránh làm biến dạng hành vi của họ.

Kết hợp các phương pháp phân tích để có kết quả tốt nhất

Để sử dụng hiệu quả nhất quản trị nhân sự bằng dữ liệu, bạn không thể chỉ dựa vào một công cụ phân tích. Như chúng ta đã thấy trong Chương 4, việc kết hợp nhiều bộ dữ liệu để có được bức tranh tổng thể là cần thiết, nhưng giá trị lớn nhất của việc phân tích dữ liệu nhân sự là những thông tin có được từ việc kết hợp nhiều phương pháp phân tích khác nhau. Ví dụ, phân tích văn hóa doanh nghiệp có thể cho bạn biết văn hóa công ty đang đi chệch khỏi những giá trị mà bạn coi trọng, nhưng bạn có thể sẽ cần đến phân tích văn bản và phân tích cảm xúc để tìm ra nguyên nhân của hiện tượng đó. Chúng ta cần kết hợp nhiều phương pháp phân tích bởi việc đưa ra quyết định và quản lý hoạt động của bộ phận nhân sự không thể chỉ dựa trên một phương pháp phân tích. Kết hợp thông tin từ nhiều nguồn và sử dụng nhiều phương pháp phân tích khác nhau sẽ cho phép bạn kiểm chứng thông tin từ nhiều góc độ.

Tất cả những phương pháp tiếp cận tôi đã giới thiệu trong chương này chỉ là một vài trong số rất nhiều phương án phân tích dữ liệu sẵn có mà các đội ngũ quản lý nhân sự có thể sử dụng. Chỉ vài năm trước đây, phần nhiều trong số này chưa được đưa vào sử dụng, ví dụ như phân tích cảm xúc trên văn bản. Đã có rất nhiều bước tiến vượt bậc về công nghệ phân tích mà không ai có thể hình dung cách đây 10 năm, hay thậm chí chỉ năm năm. Vì vậy, một phần quan trọng đối với quản trị nhân sự bằng dữ liệu hay quản trị nhân sự thông minh là luôn có tư duy cởi mở với những cơ hội mới mà dữ liệu và phân tích dữ liệu mang lại.

Biến dữ liệu và phân tích dữ liệu thành thông tin

Dữ liệu chỉ có giá trị khi bạn biến chúng thành thông tin và kiến thức giúp ích cho hành động. Khi phân tích dữ liệu liên quan đến con người bằng các phương pháp được giới thiệu trong chương này, bạn có thể thu được nhiều loại thông tin. Để biến các thông tin này thành kiến thức giúp ích cho công việc, việc trình bày hiệu quả các thông tin này với những người cần đến chúng đóng vai

trò then chốt. Nói cho cùng, doanh nghiệp có thể giành được lợi thế cạnh tranh hay không là nhờ thông tin đúng đến được với đúng người vào đúng thời điểm.

Ai cần được tiếp cận thông tin mà bạn tìm ra?

Với mỗi mục tiêu được liệt kê trong chiến lược của bạn và với mỗi bảng dữ liệu liên quan đến các mục tiêu đó, bạn cần tự hỏi: Người có thẩm quyền đưa ra quyết định nào cần được tiếp cận với những thông tin từ dữ liệu này? Trong một số trường hợp, đó có thể chỉ là những người trong đội ngũ quản lý nhân sự, trong khi với một số trường hợp khác, đó có thể là đội ngũ lãnh đạo hay quản lý trong công ty. Việc cung cấp những thông tin này cho tất cả nhân sự chủ chốt có liên quan đến mục tiêu và chiến lược của công ty đóng vai trò rất quan trọng. Vậy cách tốt nhất để cung cấp thông tin cho những người có nhu cầu là gì? Điều này phụ thuộc vào việc bạn đang theo dõi những nội dung gì, ai cần biết những thông tin về nội dung đó và bạn thường truyền tải thông tin trong công ty như thế nào. Ví dụ, với chỉ số như hiệu suất làm việc của nhân viên, bạn có thể gửi báo cáo hằng tháng cho những người cần thông tin đó. Hoặc bạn có thể cung cấp thông tin theo dạng bảng tin theo thời gian thực, trong đó những người có vai trò ra quyết định có thể tiếp cận thông tin bất cứ khi nào hay tại bất kỳ vị trí nào mà họ muốn, và trong thực tế, hình thức trình bày dữ liệu này ngày càng trở nên phổ biến. Theo kết quả một cuộc khảo sát với 2.000 người tại Hoa Kỳ và Anh,[11] hơn một nửa số người được hỏi cho biết việc nắm rõ thông tin về hiệu suất làm việc của công ty đóng góp đáng kể vào hiệu suất làm việc của chính họ. Nói cách khác, nhân viên muốn được biết về hiệu suất chung của công ty và điều đó có nghĩa là trong điều kiện lý tưởng, những dữ liệu chủ chốt nên được chuyển tải tới mọi cấp bậc trong doanh nghiệp.

Cung cấp thông tin hiệu quả nhất bằng cách nào

Tuy nhiên, ngay cả khi nhân viên được tiếp cận nhiều dữ liệu và thông tin từ các dữ liệu đó, không phải lúc nào họ cũng có cùng cách hiểu, và điều này có nghĩa là bạn cần giúp họ nắm bắt những thông điệp chính. Vì thế, cách làm kết hợp có thể có hiệu quả, đó là đảm bảo nhiều người có thể tiếp cận dữ liệu và được khuyến khích sử dụng dữ liệu trong việc ra quyết định, đồng thời đưa ra phần diễn giải dữ liệu gồm những thông tin cùng xu hướng chính, để đảm bảo mọi người đều hiểu những thông điệp quan trọng nhất. Dù bạn quyết định sẽ truyền tải thông tin theo cách nào, hãy nhớ rằng hình thức trình bày đóng vai trò lớn trong tính hữu dụng của thông tin đó. Nhìn chung, nếu thông tin được trình

bày khó hiểu, người ta sẽ không thực hiện theo nội dung của thông tin đó. Vì vậy, bạn cần trình bày thông tin một cách rõ ràng, mạch lạc và hấp dẫn.

Giới thiệu và hình ảnh hóa thông tin từ dữ liệu

Quản trị nhân sự bằng dữ liệu là công việc biến những dữ liệu về con người thành thông tin và hành động mang lại giá trị cho doanh nghiệp. Để thực hiện thành công việc này, bạn cần đảm bảo những người ra quyết định, dù đó là ai, đều dễ dàng tách được thông tin từ dữ liệu. Dữ liệu và thông tin được bóc tách càng dễ hiểu, thành viên của bộ phận quản lý nhân sự cũng như các đơn vị khác càng dễ dàng đưa ra quyết định và hành động dựa trên những dữ liệu đó. Đây là lý do cách thức cung cấp thông tin về dữ liệu, đặc biệt là hình ảnh hóa dữ liệu, được đặc biệt quan tâm trong những năm gần đây.

Có rất nhiều cách để trình bày dữ liệu, từ bảng biểu và báo cáo có hình thức đơn giản, thông qua các nền tảng thương mại chuyên dụng dùng cho hình ảnh hóa dữ liệu giúp chúng trở nên hấp dẫn và dễ hiểu hơn, đến các dạng bảng thông tin quản lý cung cấp cho người sử dụng thông tin bất cứ khi nào họ cần. Những đối tượng khác nhau cũng có nhu cầu khác nhau về cả loại dữ liệu lẫn cách sử dụng. Vì thế, khi cân nhắc việc chia sẻ và trình bày dữ liệu, bạn cần nắm rõ ai sẽ được tiếp cận dữ liệu (hoặc thông tin có được từ dữ liệu) và nhu cầu của họ là gì. Ví dụ, định dạng nào sẽ có hiệu quả nhất đối với người dùng? Họ sẽ tiếp cận thông tin (giao diện trang web, báo cáo, bảng thông tin,...) như thế nào? Trả lời được những câu hỏi này sẽ giúp bạn chọn công cụ hình ảnh hóa hay trình bày đúng với nhu cầu của mình. Các công cụ hình ảnh hóa dữ liệu đặc biệt hữu ích bởi chúng có thể làm nổi bật những dữ liệu hay kết quả quan trọng nhất và giúp xác định các xu hướng mà dữ liệu có thể chỉ ra. Hiện có nhiều công cụ hình ảnh hóa chất lượng tốt và chi phí thấp như Tableau, Qlik hay Analytics 360 của Google. Ngoài ra, nhiều nền tảng phân tích hiện có mặt trên thị trường còn có công cụ hình ảnh hóa riêng.

Hình ảnh rất hiệu quả đối với việc truyền đạt thông tin bởi chúng có thể truyền tải một cách nhanh chóng, trực tiếp, và chúng hẳn là thú vị hơn xem một trang giấy kín chữ. Nhưng nếu không biết cách truyền tải hiệu quả thông điệp, hình ảnh có thể trở nên khó hiểu. Trong khi đó, câu chữ thường có ý nghĩa trực tiếp và dễ hiểu. Với một đoạn diễn giải ngắn, bạn có thể đảm bảo rằng mọi người đều có cùng cách hiểu về dữ liệu. Đây là lý do việc sử dụng kết hợp hình ảnh và phần diễn giải sẽ hiệu quả hơn là chỉ sử dụng một

trong hai hình thức này. Ví dụ, bạn có thể sử dụng biểu đồ để mô tả xu hướng nhân viên nghỉ việc theo thời gian, nhưng phần diễn giải ngắn đi kèm có thể đưa ra những thông điệp chính và cung cấp thông tin nền, giúp lý giải những gì xảy ra đằng sau xu hướng đó cũng như tại sao tỷ lệ nghỉ việc tăng mạnh vào cuối năm 2016.

Tóm tắt nội dung

Tôi thấy rằng chương này chứa đựng khá nhiều thông tin mới cần xử lý. Dưới đây là phần tóm tắt những điểm chính về phân tích dữ liệu:

Các công nghệ phân tích chủ chốt có thể được phân loại như sau:

– Phân tích văn bản;

– Phân tích cảm xúc;

– Phân tích hình ảnh;

– Phân tích video;

– Phân tích giọng nói hoặc lời nói;

– Phân tích dự báo.

Theo kinh nghiệm của tôi, dưới đây là một vài trong số những hình thức phân tích hiệu quả và có giá trị nhất đối với công tác nhân sự:

– Phân tích năng lực;

– Phân tích thu hút nhân tài;

– Phân tích hiệu năng;

– Phân tích tỷ lệ nhân viên nghỉ việc;

– Phân tích văn hóa doanh nghiệp;

– Phân tích kênh tuyển dụng;

– Phân tích khả năng lãnh đạo;

– Phân tích hiệu suất công việc của nhân viên.

Để có thể tận dụng tối đa hiệu quả của quản trị nhân lực bằng dữ

liệu, bạn không thể chỉ dựa vào một công cụ phân tích. Thông thường, giá trị của phân tích dữ liệu nhân sự nằm ở chính những thông tin có được từ việc kết hợp nhiều loại phân tích với nhau.

Dữ liệu sẽ chỉ thực sự giá trị khi bạn có thể biến chúng thành thông tin và kiến thức giúp ích cho hành động. Doanh nghiệp có thể giành được lợi thế cạnh tranh hay không là nhờ thông tin đúng đến được với đúng người vào đúng thời điểm.

Khi dữ liệu và thông tin được bóc tách càng dễ hiểu, thành viên của bộ phận quản lý nhân sự cũng như các đơn vị khác càng dễ dàng đưa ra quyết định cũng như hành động dựa trên những dữ liệu đó.

Các công cụ hình ảnh hóa dữ liệu đặc biệt hữu ích bởi chúng có thể làm nổi bật những dữ liệu hoặc kết quả quan trọng nhất và giúp xác định các xu hướng mà dữ liệu có thể chỉ ra.

Rõ ràng, có rất nhiều phương thức mới mẻ và hấp dẫn để sử dụng và phân tích dữ liệu trong hoạt động của đơn vị quản lý nhân sự. Nhưng đi cùng những phương thức mới và hấp dẫn này là rủi ro ngày một cao. Một trong những cách sử dụng dữ liệu thông minh là đảm bảo bạn bảo vệ những dữ liệu đó đúng cách và không vi phạm quyền riêng tư của nhân viên. Sự minh bạch, quản trị và bảo vệ dữ liệu vì thế có vai trò sống còn đối với mọi đội ngũ quản lý nhân sự. Trong chương tiếp theo, tôi sẽ trình bày về những mặt trái và rủi ro khi sử dụng dữ liệu, đồng thời giới thiệu nhiều cách làm tốt để tránh các mặt trái này.

Chú thích

[1] Công cụ kiểm tra nhanh: Avatar, US Department of Homeland Security (2014) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.dhs.gov/sites/default/files/publications/Rapid%20Screening%20Tool-NCBSI- AVATAR-Jan2014.pdf

[2] Kiểm soát việc đội mũ bảo hộ bằng hình ảnh để đảm bảo an toàn xây dựng, Journal of Construction Engineering, Shrestha, K (2015) [truy cập ngày 01 tháng 2 năm 2018] http://dx.doi.org/10.1155/2015/721380

[3] Phân tích dự báo trong quản lý nhân sự Van Vulpen, E [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.analyticsinhr.com/blog/ predictive-analytics-human-resources

[4] Người làm nên thành công của Moneyball: câu chuyện về Billy

Beane, Adams, M (2015) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.domo.com/ blog/the-man-behind-moneyball-the-billy-beane-story

[5] Moneyball, Lewis, M (2004) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://michaellewiswrites.com/index.html#moneyball

[6] Dữ liệu lớn có thể tiết lộ điều gì về văn hóa doanh nghiệp? Hãy sẵn sàng cho "phân tích con người", Clancy, H (2015) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://fortune.com/2015/03/20/ analytics-corporate-culture

[7] Tìm hiểu về tỷ lệ nghỉ việc tại các trung tâm chăm sóc khách hàng, Reynolds, P (2015) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.qatc.org/winter-2015- connection/exploring-call-center-turnover-numbers

[8] Sử dụng công cụ phân tích Watson trong quản lý nhân sự: giữ chân nhân tài, Alexander, F (2015) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.ibm. com/communities/analytics/ watson-analytics-blog/watson-analytics- use-case-for-hr-retaining-valuable-employees

[9] Tám thói quen của những quản lý giỏi tại Google, Blodget, H (2011) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http:// www.businessinsider.com/ 8-habits-of-highly-effective-google-managers-2011-3

[10] Những công ty đi đầu về dữ liệu đang theo dõi chúng ta làm việc như thế nào, Kuchler, H (2014) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.ft.com/content/d56004b0-9581-11e3-9fd6-00144feab7de?mhq5j=e6

[11] Báo cáo nghiên cứu: Một phần tư nhân viên nghỉ việc vì cách quản lý mù mờ, Whittick, S (2015) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.geckoboard.com/blog/research-report-one-in-four-employees-leave-due-to-mushroom-management/ #.V2GV1sdcJ6A

Chương 6

Mặt trái tiềm ẩn: Bảo vệ dữ liệu cá nhân, tính minh bạch và an ninh dữ liệu

Hiện nay, bộ phận nhân sự đang hoặc có khả năng thu thập lượng dữ liệu lớn và sử dụng chúng để gặt hái nhiều thành quả, với những ai biết cách ứng dụng thông minh. Nhưng dữ liệu cũng mang đến những thách thức riêng. Vì vậy, trước khi thực hiện bất kỳ chiến lược nhân sự liên quan đến dữ liệu nào, bạn cần cân nhắc mặt trái và vấn đề pháp lý quanh việc sử dụng dữ liệu về nhân viên, đặc biệt với dữ liệu cá nhân. Trong chương này, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu các yêu cầu bảo mật dữ liệu, vấn đề pháp lý, nhu cầu minh bạch và an ninh dữ liệu. Những yếu tố này được gọi chung là "quản trị dữ liệu", và tôi sẽ trình bày các bước quản lý dữ liệu cụ thể ở cuối chương. Điều này đặc biệt quan trọng trong việc đảm bảo dữ liệu nhân sự luôn là tài sản giá trị mà không biến thành rủi ro pháp lý. Trước khi bắt đầu, xin lưu ý rằng đây là nội dung rất lớn, và bối cảnh pháp lý liên tục thay đổi, vì vậy bạn nên có sự tư vấn về pháp lý.

Hiểu dữ liệu mình có trong tay

Bạn không thể bảo vệ hay quản lý tốt dữ liệu nếu không biết chắc mình đang có những gì. Đây là thách thức với đội ngũ quản lý nhân sự vì dữ liệu liên quan đến nhân viên như bảng lương, kết quả làm việc, chỉ tiêu kinh doanh và mức hoa hồng thường được lưu trữ tại nhiều phòng ban cũng như hệ thống ngoài bộ phận nhân sự. Vì vậy, bước đầu tiên trong quản lý dữ liệu là phải nắm được tổ chức của bạn đang sở hữu những dữ liệu nào liên quan đến con người, trong đó bao gồm nơi lưu trữ, dữ liệu cụ thể (đặc biệt là có chứa thông tin có thể nhận diện từng cá nhân hay

không), ai biết về dữ liệu cũng như cách xử lý, phân tích và sử dụng chúng trong tổ chức. Cũng đừng quên dữ liệu có thể đang được sử dụng hoặc xử lý bởi bên thứ ba (như công ty cung cấp dịch vụ tính lương) hoặc được lưu trữ tại trung tâm dữ liệu hay trên hệ thống máy chủ sử dụng công nghệ đám mây.

Vấn đề nhức nhối về bảo vệ dữ liệu

Tôi không phải luật sư, và tại thời điểm tôi viết cuốn sách này, quy định pháp luật về bảo vệ dữ liệu cá nhân và quyền riêng tư tại châu Âu đang thay đổi đáng kể. Bên cạnh đó, luật bảo vệ dữ liệu cá nhân tại các quốc gia cũng khác nhau. Ví dụ, quy định của Liên minh châu Âu (EU) có lẽ là nghiêm ngặt nhất, còn các bang ở Hoa Kỳ lại có sự khác nhau. Vì vậy, đội ngũ quản lý nhân sự cần tìm hiểu kỹ luật sở tại để không vi phạm pháp luật khi thu thập thông tin cá nhân nhạy cảm. Cần lưu ý rằng, ngay cả luật tại châu Âu dù khá chặt chẽ cũng không theo kịp tốc độ phát triển của công nghệ cùng khả năng thu thập, lưu trữ và phân tích lượng dữ liệu lớn. Nhưng điều này đang thay đổi. Quy định chung về Bảo vệ Dữ liệu Cá nhân (GDPR) của EU có hiệu lực vào tháng 5/2018, được xây dựng nhằm tăng cường bảo vệ dữ liệu cá nhân và quyền riêng tư của công dân EU, cho công dân nhiều quyền kiểm soát về dữ liệu cá nhân của họ hơn.[1]

Vậy Brexit thì sao? Tôi biết bạn sẽ hỏi câu này. Tại thời điểm cuốn sách này được viết, chúng ta có thể hiểu rằng GDPR vẫn được áp dụng tại Anh, nhưng bất cứ vấn đề nào liên quan đến Brexit đều phức tạp và sẽ thay đổi. Tuy nhiên, tôi muốn nhấn mạnh rằng GDPR áp dụng với dữ liệu của mọi công dân EU, nên dù có chuyện gì xảy ra tại Anh đi nữa, nếu công ty của bạn liên quan đến dữ liệu của bất kỳ công dân EU nào, bạn vẫn phải tuyệt đối tuân thủ GDPR.

Tác động của GDPR với đội ngũ quản lý nhân sự

GDPR đưa ra quy định pháp lý buộc các công ty phải tuân thủ khi sử dụng dữ liệu cá nhân của công dân EU, bao gồm dữ liệu nhân viên. Với mục đích trao cho công dân nhiều quyền kiểm soát hơn về dữ liệu cá nhân của họ, bộ luật này quy định các doanh nghiệp chỉ được phép sử dụng dữ liệu cá nhân vào mục đích duy nhất như khi công dân cung cấp. Do đó, việc xin phép sử dụng là điểm cốt lõi của GDPR. Nếu công ty muốn sử dụng dữ liệu cá nhân của khách hàng và nhân viên, họ phải có được sự đồng ý rõ ràng từ những đối tượng này, đồng thời phải chỉ rõ dữ liệu sẽ được dùng như thế nào. Chính sách dữ liệu cá nhân cũng phải được cập nhật

vì GDPR quy định công ty phải thông báo cho các cá nhân về quyền hạn mới của họ.

Vai trò của cam kết cho phép sử dụng dữ liệu

Những thay đổi này dẫn đến việc bạn phải chắc chắn được cho phép sử dụng dữ liệu cá nhân của người khác, và chỉ được dùng cho mục đích đã công bố. Thực tế, một số công ty từng vướng phải rắc rối do chiến lược thu thập dữ liệu tham vọng, nhắm vào những dữ liệu không liên quan đến dịch vụ hoặc sản phẩm khách hàng đăng ký sử dụng. Spotify là một trường hợp như vậy. Năm 2015, công ty này đưa ra chính sách về quyền riêng tư mới có vẻ giống yêu cầu của một người bạn đời ghen tuông hơn là một dịch vụ âm nhạc. Trong số những điều khoản mới, có điều khoản cho phép Spotify tiếp cận điện thoại người dùng và truy cập vào kho ảnh và media, hệ thống định vị toàn cầu (GPS), dữ liệu từ thiết bị cảm ứng (như tốc tốc độ đi bộ) và danh sách liên hệ. Hãng này cũng tuyên bố sẽ chia sẻ dữ liệu thu được từ người dùng cho các công ty quảng cáo, người giữ bản quyền âm nhạc, nhà mạng và các "đối tác kinh doanh" khác.[2] Tất nhiên, bản dùng thử là miễn phí và được duy trì bằng kinh phí từ quảng cáo, nhưng điều khoản này lại áp dụng với cả hàng triệu khách hàng trả phí. Làn sóng phản đối lập tức xuất hiện trên Twitter và các mạng xã hội khác. Người dùng tuyên bố họ thà không sử dụng dịch vụ còn hơn đồng ý với điều khoản mới này. Một phần vấn đề xuất phát từ chính sách bảo vệ dữ liệu cá nhân của hãng rất mơ hồ, không nói rõ dữ liệu nào được thu thập, chia sẻ với ai, khi nào và tại sao. Phản ứng dữ dội của người dùng về sự thiếu minh bạch này khiến Daniel Ek, CEO của Spotify, phải công khai xin lỗi và công bố lập trường cũng như ý định của công ty, đi kèm với lời hứa: "Chúng tôi sẽ xin phép người dùng trước khi truy cập bất kỳ dữ liệu cá nhân nào, và chỉ dùng chúng cho mục đích tăng trải nghiệm của người dùng."[3]

Minh bạch hoàn toàn là yêu cầu cần thiết khi sử dụng dữ liệu của người khác, tôi sẽ nói kỹ hơn về vấn đề này ở phần sau của chương. Cam kết cho phép sử dụng dữ liệu và GDPR cho thấy bạn cần thẳng thắn với nhân viên về việc dữ liệu nào đang được thu thập, cho mục đích gì, và sẽ được sử dụng như thế nào. Bạn có thể công khai bằng cách gửi cho nhân viên bản tuyên bố bảo vệ quyền riêng tư về dữ liệu.

Như đã nói ở trên, khi sử dụng dữ liệu của nhân viên cho mục đích nào đó, bạn cần lấy được cam kết cho phép sử dụng tương ứng từ họ. Trước đây, cam kết này thường được hiểu là một phần của quan hệ lao động, nhưng quan niệm này đã không còn chính

xác. Theo GDPR, bộ phận nhân sự phải được nhân viên cho phép công khai (như ký đơn cam kết) mới được dùng dữ liệu của họ, và chỉ cho đúng mục đích như khi nhân viên cung cấp thông tin. Nếu muốn dùng cho mục đích khác, bạn cần xin phép lại. Công ty nào vi phạm quy định này, hoặc bị phát hiện sử dụng dữ liệu cá nhân không đúng mục đích sẽ bị phạt lên tới 20 triệu euro hoặc 4% doanh thu hằng năm của tất cả chi nhánh trên thế giới, mức phạt áp dụng tùy theo số tiền nào cao hơn.

Những lưu ý khác về GDPR

Theo GDPR, nhân viên có quyền bỏ qua hoặc thu hồi sự cho phép sử dụng dữ liệu cá nhân, vì vậy bạn nên cân nhắc việc này có ảnh hưởng như thế nào đến mình. Ví dụ, bạn đã có sẵn quy trình cho việc xóa dữ liệu của nhân viên hay chưa? Những hệ thống vận hành nào sẽ bị ảnh hưởng? Bạn có chắc chắn xóa được tất cả dấu vết dữ liệu không? Đội ngũ của bạn có hiểu rõ tầm quan trọng của việc tuân thủ quy định này? Đó là những điều bạn cần cân nhắc khi thực hiện chiến lược quản trị nhân lực bằng dữ liệu.

Bạn cũng cần lưu trữ cam kết cho phép sử dụng dữ liệu, và có thể đưa ra đề án kinh doanh rõ ràng về việc công ty sẽ sử dụng dữ liệu như thế nào. Ngoài ra, bạn cần chỉ định một nhân viên bảo vệ dữ liệu (DPO) có kỹ năng (hoặc được đào tạo), hiểu biết về trách nhiệm của tổ chức khi tuân thủ GDPR. Nhân viên DPO này nên được biết về kế hoạch quản trị nhân lực bằng dữ liệu, từ đó họ có thể đưa ra lời khuyên về quy định cần tuân thủ và cam kết cho phép sử dụng dữ liệu.

GDPR cũng đưa ra những quy định chặt chẽ về việc báo cáo các trường hợp bị đánh cắp hoặc mất dữ liệu cá nhân. Với hầu hết công ty, việc này chỉ quan trọng với dữ liệu khách hàng, nhưng cần lưu ý rằng dữ liệu liên quan đến nhân viên cũng mang tính cá nhân cao. Vì vậy, nếu có vi phạm liên quan đến dữ liệu nhân viên, bạn cần thông báo cho cơ quan có thẩm quyền (tại Anh là Ủy ban Thông tin) trong vòng 72 giờ. Bạn cũng cần thông báo cho những người có dữ liệu bị ảnh hưởng. Chúng ta sẽ tìm hiểu kỹ hơn về an ninh dữ liệu và các trường hợp vi phạm trong phần sau.

Ngoài lãnh thổ EU thì sao?

Tại Hoa Kỳ, quy định về sử dụng dữ liệu cá nhân có thể thoáng hơn chút ít, nhưng vẫn tiềm ẩn nhiều điều khiến các công ty gặp rắc rối. Felix Wu, Giáo sư luật tại Trường Luật Benjamin N Cardozo cho biết: “Không như châu Âu, Hoa Kỳ không có quy định

toàn diện về sự riêng tư đối với thông tin, chính vì vậy, có thể các công ty sẽ gặp nhiều khó khăn hơn vì phải tuân thủ luật khác nhau giữa các bang và luật liên bang".[4]

Bạn phải cân nhắc một số vấn đề khi công ty bạn chuyển dữ liệu liên quan đến công dân EU sang Hoa Kỳ. Nếu công ty của bạn có văn phòng tại Hoa Kỳ, hoặc đối tác cung cấp dịch vụ phân tích dữ liệu có trụ sở tại Hoa Kỳ, hoặc dữ liệu được truyền tải qua Hoa Kỳ do hệ thống lưu trữ ở nhiều nơi, bạn sẽ chịu ảnh hưởng của các quy định này. Trước đây, việc truyền tải dữ liệu giữa Hoa Kỳ và EU vận hành theo Khung pháp lý Safe Harbor (Safe Harbor Framework), bao gồm một bộ quy tắc mà các công ty của hai khu vực này phải tuân thủ. Khung pháp lý này được thiết kế để tạo thuận lợi cho tương tác giữa các doanh nghiệp bằng cách giảm tối đa sự gián đoạn trong kinh doanh.

Tuy nhiên, việc này lại nới lỏng tính bảo mật của dữ liệu cá nhân, vì vậy, năm 2015, Tòa án Công lý Liên minh châu Âu đã bãi bỏ bộ khung pháp lý này.[5] Thay vào đó, khung pháp lý có tên gọi Lá chắn Bảo mật (Privacy Shield) được đưa ra để đảm bảo các công ty có trụ sở tại Hoa Kỳ bảo vệ dữ liệu của công dân EU theo quy chuẩn GDPR.[6] Với đội ngũ quản lý nhân sự, bạn phải chắc chắn bất kỳ dữ liệu nào truyền tải qua Hoa Kỳ cũng tuân thủ chính sách của Lá chắn Bảo mật và GDPR.

Lưu ý về tính bảo mật trong thực tế

Hãy cùng tìm hiểu một ví dụ về dữ liệu nhân viên và tính bảo mật với bộ phận nhân sự. Nếu công ty có khả năng phân tích dữ liệu thư điện tử, họ có thể thu được nhiều thông tin có giá trị, không chỉ về việc ai đang lên kế hoạch đi chơi cuối tuần trong giờ làm, mà giá trị nhiều hơn thế, đó là mức độ hài lòng và gắn bó của nhân viên với công việc cũng như công ty. Việc giám sát thư điện tử để biết cảm xúc của nhân viên giúp công ty có cái nhìn chính xác hơn so với khảo sát mức độ hài lòng, đồng thời mang lại kết quả phân tích thường xuyên hơn mức một năm một lần. Tại Hoa Kỳ, việc sử dụng dữ liệu cá nhân phải tuân thủ theo luật từng bang, nhưng nhìn chung, nhân viên tại Hoa Kỳ không được hưởng quyền bảo mật thông tin tại nơi làm việc. Luật tại EU thì chặt chẽ hơn, đặc biệt với hiệu lực của GDPR từ năm 2018.

Như bạn đã biết trong chương này, theo quy định của GDPR, nhân viên là công dân EU có quyền bảo mật thông tin cá nhân và bạn phải được sự cho phép trước khi thu thập hay sử dụng dữ liệu về họ. Công ty nào không tuân thủ sẽ phải đối mặt với mức tiền phạt

lớn (chưa kể có thể bị phản đối dữ dội và ảnh hưởng nặng nề đến danh tiếng). Nhưng ngay cả tại EU, chủ lao động vẫn có thể theo dõi thư điện tử, tin nhắn điện tử và trang web mà nhân viên truy cập trong giờ làm việc, nếu có lý do hợp lý. Năm 2016, một nhân viên người Romania kiện chủ lao động ra Tòa án Nhân quyền Châu Âu vì bị sa thải do gửi thư điện tử Yahoo cá nhân trong giờ làm việc.[7] Tòa án bảo vệ chủ lao động, phán quyết rằng việc công ty giám sát giao tiếp của nhân viên không hề "bất hợp lý", và quyền lợi chính đáng của công ty trong việc giám sát này quan trọng hơn quyền bảo mật dữ liệu cá nhân của nhân viên.[8] Nhưng điều này không có nghĩa là bạn được toàn quyền đọc nội dung giao tiếp của nhân viên chỉ vì thích, hoặc không thông báo với họ. Trong trường hợp này, tòa án phán quyết rằng hành vi của chủ lao động "nằm trong giới hạn và có chừng mực".[9] Nói cách khác, họ có lý do chính đáng để giám sát giao tiếp của nhân viên và hành động của họ trong giới hạn nguồn lực nội bộ của công ty, gắn chặt với chính sách về giao tiếp và hợp lý.

Bạn cũng có thể theo dõi điện thoại để phục vụ mục đích công việc. Nếu công ty bạn đang vận hành trung tâm chăm sóc khách hàng, bạn có thể sử dụng dữ liệu từ các cuộc gọi ở trung tâm để đánh giá và nâng cao hiệu quả hoạt động. Tất nhiên, bạn cần được cho phép khi làm việc này, từ cả khách hàng lẫn nhân viên.

Xây dựng chương trình quản trị dữ liệu

Về bản chất, quản trị dữ liệu là quản lý một loại tài sản kinh doanh. Giống như việc thiết lập quy trình và hệ thống hỗ trợ quản lý nhân viên, bạn cũng cần làm tương tự với dữ liệu. Giả sử công ty bạn có sẵn chính sách quản trị dữ liệu (và nên như thế), các hoạt động nhân sự thông minh nên nằm trong giới hạn của chính sách đó. Ngoài ra, bạn cũng cần những chính sách quản trị dữ liệu riêng cho nhân sự. Đó có thể là chỉ định rõ ai sở hữu dữ liệu liên quan đến con người trong tổ chức và ai chịu trách nhiệm cho các khía cạnh khác nhau của dữ liệu. Nên cân nhắc ai là người có trách nhiệm đảm bảo tính chính xác của dữ liệu, ai kiểm soát quyền truy cập và ai cập nhật. Bạn cũng có thể chỉ định một người trong công ty làm công việc điều phối về quản trị dữ liệu, các vấn đề bảo mật và chất lượng của dữ liệu.

Một chương trình quản trị dữ liệu tốt cũng nên đề ra quy trình rõ ràng về cách sử dụng dữ liệu, đồng thời đảm bảo mọi nhân viên tiếp xúc với dữ liệu về con người hiểu về tính bảo mật và quyền truy cập của dữ liệu. Hãy nhớ rằng bạn không được phép sử dụng dữ liệu cho bất kỳ mục đích nào ngoài mục đích đã công bố khi

xin quyền sử dụng. Nhân viên của bạn cũng phải ý thức rõ điều này. Như chúng ta đã biết, luật pháp đang thắt chặt việc sử dụng sai dữ liệu cá nhân, và đối tượng vi phạm sẽ phải chịu mức phạt rất lớn.

Đảm bảo bạn có được quyền sử dụng dữ liệu

Một phần quan trọng của quản trị dữ liệu tốt là có được quyền sử dụng phù hợp. Với sự ra đời của GDPR, đây là yêu cầu pháp lý cực kỳ quan trọng. Vì vậy, bất cứ khi nào bạn có ý định thu thập, lưu trữ và phân tích dữ liệu cá nhân của nhân viên, hãy xin phép trước. Và bất cứ khi nào bạn xin cấp quyền sử dụng dữ liệu của ai, hãy giải thích rõ bạn sẽ lấy dữ liệu nào, dùng cho việc gì và lấy phép sử dụng cho đúng mục đích đó. Còn nếu muốn dùng dữ liệu cho mục đích khác, hãy xin quyền sử dụng bổ sung.

Áp dụng tối thiểu hóa dữ liệu

Điều tôi lo ngại là các công ty sẽ tốn nhiều thời gian với những việc mà họ dễ dàng thu thập dữ liệu như tính xem nhân viên ngồi trên ghế bao lâu hay tiếp xúc với bao nhiêu người, thay vì tìm hiểu những thứ có ý nghĩa như họ làm gì khi ngồi trên ghế và chất lượng cuộc tiếp xúc của họ ra sao. Vì vậy, bộ phận nhân sự cần áp dụng biện pháp giảm thiểu dữ liệu, có nghĩa là chỉ thu thập những gì thật sự cần thiết, ví dụ dữ liệu giúp cải thiện hiệu quả và tăng giá trị cho công ty.

Tôi tin rằng quan niệm "thu thập tất cả rồi phân tích sau" mà một số công ty đang thực hiện đã lỗi thời, vì chiến lược đó ẩn chứa quá nhiều rủi ro. Bất cứ dữ liệu nào có khả năng bị đánh cắp hoặc rò rỉ cũng được coi là nguy cơ về an ninh dữ liệu đối với công ty và nhân viên, đặc biệt với quy định của GDPR. Đây là lý do vì sao khi đang nói về "dữ liệu lớn", tôi vẫn đi theo quan điểm "ít hóa nhiều". Khi quy định chặt chẽ hơn, thời kỳ các tập đoàn lớn thu thập mọi loại dữ liệu hằng ngày về nhân viên để để phòng có lúc dùng đến (như Jeff Bezoz, CEO của Amazon từng nói: "Chúng tôi không bao giờ vứt đi dữ liệu"[13]) sẽ qua đi. Đây không chỉ là cách làm tốn kém – vì càng thu thập dữ liệu nhiều thì càng cần đầu tư cho lưu trữ và phân tích – mà còn dẫn đến nguy cơ pháp lý.

GDPR nhấn mạnh rằng bất kỳ dữ liệu cá nhân nào được thu thập cũng phải "đầy đủ, liên quan và giới hạn trong đúng những gì cần thiết cho mục đích sử dụng dữ liệu".[14] Điều này có nghĩa là chỉ được thu thập và nắm giữ lượng thông tin cá nhân tối thiểu phục vụ mục đích của bạn. Đây chính là hàm nghĩa của cụm từ "tối

thiểu hóa dữ liệu", hoặc hạn chế thu thập dữ liệu cá nhân trong phạm vi những gì liên quan trực tiếp và cần thiết để đạt mục đích cụ thể. Đặc biệt, khi Internet Vạn vật ngày một phát triển, các tổ chức ngày càng có nhiều cách thu thập vô số loại dữ liệu, trong đó có (và đặc biệt là) dữ liệu nhận dạng cá nhân tuyệt mật. Thay vì quan điểm "lưu trữ mọi thứ", chiến lược nhân sự dựa trên dữ liệu nên theo hướng tối thiểu hóa dữ liệu, chỉ thu thập và lưu trữ những gì bạn thật sự cần. Suy cho cùng, việc thu thập và lưu trữ dữ liệu rất tốn kém, trong khi không đơn vị quản lý nhân sự nào trên thế giới có ngân sách vô tận. Thêm vào đó, có quá nhiều dữ liệu (đặc biệt loại giúp phân biệt từng cá nhân) ẩn chứa nguy cơ. Chỉ một lần rò rỉ thông tin cá nhân nhạy cảm cũng dễ dàng hủy hoại danh tiếng cả doanh nghiệp hoặc dẫn đến kiện tụng. Thử tưởng tượng xem việc này ngớ ngẩn thế nào nếu tất cả rắc rối xuất phát từ dữ liệu mà bạn thậm chí không cần đến!

Ẩn danh dữ liệu

Khi xác định chắc chắn cần thu thập dữ liệu nào đó, bạn nên ẩn danh dữ liệu nhiều nhất có thể để giảm thiểu rủi ro. Tức là hãy loại bỏ bất kỳ thông tin nhận dạng cá nhân nào không liên quan đến mục đích trước khi lưu trữ và phân tích. Ví dụ, khi Jawbone phân tích dữ liệu thu được từ chiếc vòng tay sức khỏe mà tôi đeo, những dữ liệu này được tổng hợp và loại bỏ bất kỳ dấu hiệu nào có liên quan đến tôi. Chẳng hạn, bạn phân tích kết quả làm việc của đồng nghiệp phòng kinh doanh để tìm ra đặc điểm của nhân viên kinh doanh thành công, phục vụ công việc tuyển dụng trong tương lai. Trường hợp này, mục đích của bạn là tuyển được người tài cho phòng kinh doanh và loại bỏ việc phỏng đoán khỏi khâu tuyển dụng. Nếu đó là mục đích, bạn có cần thông tin nhận dạng của từng nhân viên kinh doanh hay không? Tất nhiên là không. Nhưng không phải lúc nào bạn cũng có thể ẩn danh dữ liệu, mà có những lúc lại nên liên hệ dữ liệu đó với các cá nhân. Trong trường hợp này, bạn cần có những biện pháp bảo vệ thông tin như mã hóa hay các biện pháp bảo mật khác.

Bảo vệ và bảo quản dữ liệu

Như đã trình bày về tác động của các sự cố về bảo mật dữ liệu, chiến lược quản trị nhân sự dựa trên dữ liệu của bạn cần cân nhắc nghiêm túc vấn đề an ninh dữ liệu, như ngăn chặn thất thoát hay xâm hại loại tài sản này. Khi làm việc với dữ liệu cá nhân (như dữ liệu giúp phân biệt từng người), bạn có trách nhiệm bảo vệ và đảm bảo an toàn cho dữ liệu này. Có một số biện pháp mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng có thể áp dụng để bảo vệ dữ liệu và ngăn

chặn xâm hại. Có thể kể đến mã hóa dữ liệu, thiết lập hệ thống phát hiện cũng như ngăn chặn các trường hợp vi phạm đang diễn ra, và đào tạo nhân viên để họ không tiết lộ thông tin bảo mật. Cần lưu ý rằng an ninh dữ liệu là một lĩnh vực chuyên biệt, vì vậy nên tham khảo chuyên gia của lĩnh vực này cả ở trong và ngoài tổ chức.

Tóm tắt nội dung

Tôi biết rằng chương này chứa nhiều thông tin và rằng tính bảo mật, và an ninh cũng như quản trị dữ liệu không phải là mảng thú vị trong dữ liệu lớn. Dưới đây là phần tóm tắt nội dung của chương:

Quy định mới của EU có hiệu lực từ tháng 5 năm 2018 – có tên gọi GDPR, hay Quy định chung về Bảo vệ Dữ liệu Cá nhân – có chức năng tăng cường bảo vệ dữ liệu và quyền bảo mật thông tin cá nhân cho công dân EU.

Bộ phận nhân sự cần đảm bảo tuân thủ quy định của pháp luật và tiêu chuẩn đạo đức của công ty khi sử dụng dữ liệu cá nhân. Nghĩa là phải minh bạch với nhân viên về việc bạn đang thu thập dữ liệu gì và tại sao.

Sự cố về bảo mật dữ liệu có thể gây ra tổn thất lớn về cả chi phí pháp lý lẫn đền bù tài chính, cũng như ảnh hưởng tới danh tiếng của doanh nghiệp.

Quản trị dữ liệu nhìn chung là quản lý và bảo quản dữ liệu, đảm bảo tính khả dụng, toàn vẹn (ví dụ dữ liệu ở trong tình trạng tốt và được cho phép sử dụng theo mục đích mình muốn) và an ninh của dữ liệu.

Xin cấp quyền sử dụng là phần quan trọng của quản lý dữ liệu và là yêu cầu pháp lý nghiêm ngặt của GDPR.

Bộ phận nhân sự nên thực hiện tối thiểu hóa dữ liệu, nghĩa là chỉ thu thập dữ liệu thật sự quan trọng, ví dụ dữ liệu giúp cải thiện hoạt động và tăng thêm giá trị cho công ty. Dữ liệu cũng nên được ẩn danh khi có có thể.

Nên áp dụng các biện pháp bảo vệ dữ liệu và ngăn chặn xâm hại: mã hóa dữ liệu, thiết lập hệ thống phát hiện cũng như ngăn chặn các trường hợp vi phạm đang diễn ra, và đào tạo nhân viên để họ không tiết lộ thông tin bảo mật.

Với chính sách bảo vệ dữ liệu cá nhân minh bạch cùng quy trình quản trị dữ liệu hiệu quả, bắt kịp quy định mới nhất của nhà nước, bộ phận nhân sự hoàn toàn có thể tận dụng tối đa dữ liệu. Điều này dẫn chúng ta đến phần tiếp theo, tìm hiểu cách đội ngũ quản lý nhân sự áp dụng dữ liệu vào thực hiện chức năng của mình. Trước hết là mảng tuyển dụng dựa trên dữ liệu.

Chú thích

[1] Cổng thông tin GDPR: Giới thiệu tổng quan, EUGDPR [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.eugdpr.org

[2] Mặt trái chính sách bảo vệ dữ liệu cá nhân của Spotify: Dữ liệu cá nhân của tôi thật sự giá trị như thế nào? Mason, P (2015) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https:// www.theguardian.com/commentisfree/2015/aug/23/the-spotify-privacy-backlash-what-is-my-personal-data-really-worth

[3] Lời xin lỗi, Ek, D (2015) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://news. spotify.com/us/2015/08/21/sorry-2

[4] Dữ liệu lớn: Tài sản lớn của doanh nghiệp trở thành vấn đề pháp lý như thế nào, Marr, B (2016) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.forbes. com/sites/bernardmarr/2016/03/09/big-data-how-a-big-business-asset-turns-into-a-huge-liability/#5a5aa8917761

[5] Tòa tuyên bố thỏa thuận Safe Harbor giữa EU và Hoa Kỳ không có hiệu lực, Sayer, P(2015) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.cio.com/article/ 2989732/eu-us-safe-harbor-agreement-is-invalid-court-rules.html

[6] Chứng nhận Lá chắn Bảo mật, PrivacyTrust [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.privacytrust.com/privacyshield

[7] Tòa án Nhân quyền Châu Âu phán quyết chủ lao động có thể đọc thư điện tử cá nhân của nhân viên, Collins, EC, Ornstein, D and Tarasewicz, Y (2016) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.internationallaborlaw. com/2016/02/09/european-court-of-human-rights-rules-employers-can-read-employees-emails

[8] Tại thành phố ta yêu, Wilt, B (2014) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://jawbone.com/blog/jawbone-up-data-by-city

[9] Đàn ông ngủ mình trần và những điều hữu ích khác mà Jawbone Up có thể kể, Goode, L (2013) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://allthingsd. com/20131023/men-sleep-naked-and-other-useful-stuff-jawbone-up-can-tell-us

[10] Trận động đất Napa ảnh hưởng đến giấc ngủ của cư dận khu vực vịnh San Francisco như thế nào, Mandel, E (2014) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://jawbone.com/ blog/napa-earthquake-effect-on-sleep

[11] Vụ đột nhập dữ liệu Ashley Madison, Hackett, R (2015) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http:// fortune.com/2015/08/26/ashley-madison-hack

[12] Nguy cơ lớn của dữ liệu lớn trong thể thao, Marr, B (2017) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2017/04/28/the-big-risks-of-big-data-in-sports/2/#4ea1879a6809

[13] Làm thế nào để thành công với dữ liệu lớn, Davenport, T H (2014) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://data-informed.com/takes-succeed-big-data

[14] Chương 6: Nguyên tắc bảo vệ thông tin – Tìm hiểu về quy định chung về bảo vệ dữ liệu cá nhân của EU, Gabel, D and Hickman, T (2016) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.whitecase.com/publications/article/chapter-6-data-protection-principles-unlocking-eu-general-data-protection

Chương 7
Tuyển dụng dựa trên dữ liệu

Tuyển dụng là một mảng quản trị nhân sự đặc biệt phong phú về dữ liệu và cũng là lĩnh vực đang thay đổi nhanh chóng. Đặc biệt với các nền tảng như LinkedIn và Glassdoor, mọi nhà tuyển dụng, dù là công ty lớn hay nhỏ, đều có thể tiếp cận nguồn dữ liệu lớn có giá trị. Tôi tin rằng trong những năm tới, những đội ngũ quản lý nhân sự nào hiểu và biết cách sử dụng dữ liệu lớn sẽ là các đội ngũ thành công nhất trong việc tuyển dụng, đồng thời có tỷ suất hoàn vốn đầu tư cao từ hoạt động tuyển dụng của mình. Hơn nữa, như chúng ta sẽ tìm hiểu trong chương này, tự động hóa đang được cân nhắc nhiều hơn trong tuyển dụng thông minh, từ khâu đánh giá, lựa chọn ứng viên, đến việc xác định nhu cầu tuyển người có kỹ năng phù hợp để quản lý dữ liệu và tự động hóa tại nơi làm việc. Theo tôi, tuyển dụng thông minh dựa trên dữ liệu gồm ba yếu tố (xem Bảng 7.1):

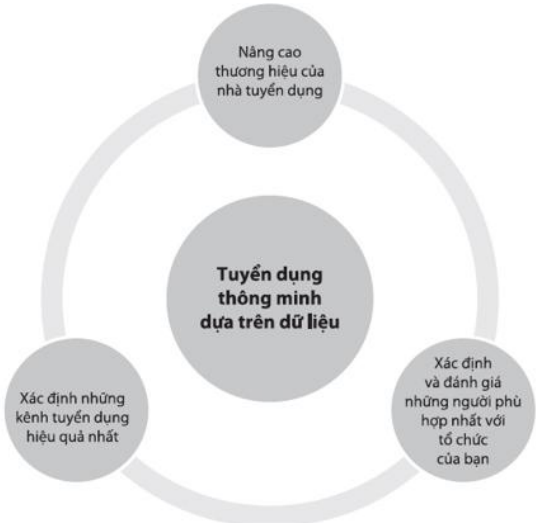
- Nâng cao thương hiệu của nhà tuyển dụng;

- Xác định những kênh tuyển dụng hiệu quả nhất;

- Xác định và đánh giá những người phù hợp nhất với tổ chức của bạn;

Mỗi chủ đề trên cũng đủ để viết thành một cuốn sách và mọi việc đang thay đổi nhanh chóng. Nhưng trong chương này, tôi sẽ xem xét lần lượt từng yếu tố để chỉ ra một số phương pháp chính trong việc dùng dữ liệu để đẩy mạnh hoạt động tuyển dụng. Tôi cũng sẽ đưa ra các ví dụ thực tế sáng tạo được đề cập xuyên suốt chương này (và toàn bộ phần này của cuốn sách) để cho thấy dữ liệu đã và đang chuyển hóa công việc của đội ngũ quản lý nhân sự như thế nào.

Bảng 7.1: Tuyển dụng thông minh dựa trên dữ liệu


Nâng cao thương hiệu của nhà tuyển dụng
Tuyển dụng thông minh dựa trên dữ liệu
Xác định những kênh tuyển dụng hiệu quả nhất
Xác định và đánh giá những người phù hợp nhất với tổ chức của bạn

Nâng cao thương hiệu của nhà tuyển dụng

Thương hiệu nhà tuyển dụng là cách mọi người (cả nhân viên cũ, hiện tại và tiềm năng trong tương lai) nhìn nhận công ty của bạn với tư cách là nhà tuyển dụng. Như lời của bất kỳ đồng nghiệp nào thuộc phòng marketing, thương hiệu đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc thu hút và duy trì khách hàng (trường hợp này là nhân viên), và tất nhiên, thương hiệu nhà tuyển dụng phải phù hợp với thương hiệu về sản phẩm hay dịch vụ của công ty. Nếu hai loại thương hiệu này truyền tải những thông điệp khác nhau, chẳng hạn, nếu một công ty sản xuất tuyên bố coi trọng giá trị đạo đức lại có chính sách đối xử nhân viên không thỏa đáng, họ sẽ khó thu hút được những người giỏi nhất. Một nghiên cứu gần đây của Risesmart cho biết 70% người đang tìm việc không muốn gia nhập công ty có tai tiếng đáng ngờ.[1] Cũng theo báo cáo này, 84% nhân viên cân nhắc bỏ công việc hiện tại để chuyển sang làm việc cho nhà tuyển dụng có danh tiếng hơn, ngay cả khi mức tăng lương chưa đến 10%. Thương hiệu nhà tuyển dụng cho nhân viên biết bạn là công ty như thế nào, đại diện cho điều gì, quyền lợi khi trở thành nhân viên của công ty là gì và điều gì khiến bạn khác biệt với các nhà tuyển dụng khác. Khi xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng, bạn cần tính đến dạng tài năng mà bạn muốn tuyển. Hay nói cách khác, kiểu người nào sẽ phù hợp nhất với văn hóa và mục tiêu của công ty?

Đo lường thương hiệu nhà tuyển dụng

Sau khi xác định thương hiệu nhà tuyển dụng cho công ty, bạn cần phải bảo đảm hình ảnh thương hiệu phù hợp với thực tế, và đây là lúc cần đến dữ liệu. Bạn nên kiểm tra thương hiệu nhà tuyển dụng của mình một cách định kỳ. Những biện pháp như phân tích cảm xúc trong câu trả lời phỏng vấn hoặc khảo sát, cũng như các bài đăng trên mạng xã hội sẽ giúp bạn xác định mức độ thành công của thương hiệu nhà tuyển dụng. Nếu công ty của bạn trải qua những thay đổi lớn, như tái cấu trúc chẳng hạn, bạn nên xem xét việc đánh giá tác động của các thay đổi đó đến thương hiệu nhà tuyển dụng của mình. Việc đo lường cảm xúc trước, trong và sau những thay đổi sẽ cung cấp hiểu biết quan trọng, giúp bạn quản lý quá trình chuyển đổi và duy trì thương hiệu nhà tuyển dụng tích cực.

Tìm hiểu nhân viên (cũ, hiện tại và tiềm năng) của bạn nghĩ gì

Bạn có lẽ đã nghe đến chỉ số đo lường sự hài lòng của khách hàng (net promoter score). Đây là một loại chỉ số KPI áp dụng trong mảng bán hàng và marketing để đánh giá mức độ sẵn lòng giới thiệu dịch vụ hay sản phẩm của công ty cho người khác. Bằng cách sử dụng dữ liệu, bạn có thể áp dụng phương pháp tương tự cho thương hiệu nhà tuyển dụng của bạn. Thật vậy, câu hỏi như "Bạn có sẵn lòng giới thiệu công ty cho người khác không?" rất phổ biến trong các cuộc khảo sát ý kiến nhân viên. Hiện nay, thay vì thăm dò mỗi năm một lần, nhiều công ty đang áp dụng khảo sát nhanh: chỉ dùng một câu hỏi đơn giản như trên theo từng tuần, tháng hoặc quý. Để loại hình khảo sát này thực sự có hiệu quả, câu trả lời cần phải được ẩn danh. Nhân viên sẽ không nói ra suy nghĩ thực nếu họ cho rằng câu trả lời tiêu cực có thể gây bất lợi cho họ.

Xây dựng và duy trì thương hiệu nhà tuyển dụng tích cực không chỉ là việc làm khiến cho nhân viên hiện tại hài lòng, mà còn là việc công ty của bạn có sức thu hút như thế nào đối với người ngoài công ty. Trong trường hợp này, mạng xã hội và trang web đánh giá nhà tuyển dụng như Glassdoor trở nên rất hữu ích, giúp đánh giá thương hiệu nhà tuyển dụng của bạn, đặc biệt là từ các nhân viên cũ. Một nghiên cứu về vấn đề nghỉ việc và chuyển dịch nguồn lao động cho thấy số công ty phân tích mạng xã hội và trang web đánh giá sau khi sa thải nhân viên tăng lên so với ba năm trước đây.[2] Không chỉ đối với nhân viên bị tinh giản (dù đây là cách tốt để theo dõi tiến độ của việc tái cơ cấu trên quy mô lớn bằng việc cắt giảm nhiều nhân viên theo các giai đoạn); phản hồi của bất cứ ai chủ động nghỉ việc cũng cho thấy cách nhìn nhận của mọi người về thương hiệu của bạn.

Điều gì khiến thương hiệu nhà tuyển dụng của bạn có sức thu hút?

Theo bạn, yếu tố nào thu hút ứng viên tiềm năng vào một công ty hay khiến nhân viên giới thiệu công ty của bạn với người khác? Mức lương? Thời gian làm việc linh hoạt? Câu trả lời là: "không" và "không", dựa trên dữ liệu. Trang Human Resources Today đã phân tích dữ liệu của Glassdoor từ hơn 6.000 công ty cùng 2,2 triệu nhân viên và rút ra một số kết luận thú vị về thương hiệu nhà tuyển dụng.[3] Yếu tố mạnh nhất thúc đẩy nhân viên giới thiệu công ty của họ là "văn hóa và giá trị". Trên thực tế, một công ty được đánh giá cao về "văn hóa và giá trị" có khả năng được giới thiệu cao hơn gần năm lần so với công ty được đánh giá về "lương và chế độ đãi ngộ". Với nhóm người dưới 35 tuổi, "cơ hội nghề nghiệp" là yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng tới thương hiệu nhà tuyển dụng. Điều này cho thấy văn hóa và phát triển con người có vai trò tương đương, hoặc thậm chí cao hơn lương cùng phúc lợi. Tôi không nói rằng lương và phúc lợi không ảnh hưởng tới thương hiệu nhà tuyển dụng, nhưng rõ ràng là nhân viên muốn có cảm giác thân thuộc như ở nhà khi đến công ty. Họ muốn cảm nhận văn hóa, muốn tự hào về nơi mình làm việc và muốn đóng góp của bản thân được ghi nhận thông qua cơ hội phát triển nghề nghiệp. Đây là những yếu tố mà các công ty cần chú trọng khi xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng và quảng bá thương hiệu đó đến những người ở bên ngoài tổ chức.

Quảng bá thương hiệu nhà tuyển dụng

Một yếu tố quan trọng khác trong xây dựng thương hiệu là nâng cao nét đặc trưng của nhà tuyển dụng trong mắt ứng viên tiềm năng. Điều này đặc biệt quan trọng nếu bạn hoạt động trong lĩnh vực cạnh tranh cao, như thế giới công nghệ, nơi rất khó thu hút nhân tài. Một thương hiệu nhà tuyển dụng mạnh sẽ khiến ứng viên có được cảm nhận rõ ràng về cung cách làm việc tại công ty của bạn. Như chúng ta đã thấy, ứng viên tiềm năng thậm chí coi trọng điều này hơn cả lương hay phúc lợi, và nó rất hữu ích cho những công ty không đủ khả năng cạnh tranh về lương. Một số tổ chức tân tiến đang áp dụng ý tưởng này bằng cách sử dụng công nghệ liên quan đến dữ liệu như thực thể ảo (VR), trình chiếu video 360 độ để người xem mường tượng rõ ràng về môi trường làm việc tại công ty. Cách làm này giúp nhà tuyển dụng quảng bá văn hóa, đưa ra cảm nhận chân thực về hoạt động hằng ngày trong tổ chức của họ và thu hút những ứng viên tốt nhất.

Một trong những ví dụ ưa thích gần đây của tôi là từ môn bóng

bầu dục trong trường đại học tại Hoa Kỳ. Đội bóng Golden Gophers của Đại học Minnesota (UM) đang sử dụng công nghệ thực tế ảo để tăng trải nghiệm cho những cầu thủ mà họ muốn chiêu mộ. Người dùng đeo kính thực tế ảo của Google hoặc các loại kính VR khác để quan sát, trong đó tích hợp cả chú thích về các hoạt động luyện tập, thi đấu, luyện tập thể lực, tất cả trải nghiệm cần thiết quanh khu vực trường UM, cuộc sống trong thành phố và thậm chí là thời tiết ở Minnesota. Với tên gọi "một ngày của cầu thủ đội bóng Golden Gopher", trải nghiệm này có mục đích giúp ứng viên hòa nhập với cuộc sống tại UM và kể một câu chuyện sống động về cuộc sống của thành viên đội bóng. Trong thế giới đầy cạnh tranh của môn bóng bầu dục ở trường đại học, rất khó để một đội bóng nhỏ có thể bật lên và chứng minh lợi ích khi một cầu thủ đầu quân cho họ. Do vậy, VR đang nhanh chóng trở thành công cụ tuyển dụng tuyệt vời của các trường học, và tôi nghĩ rằng xu hướng này sẽ lan rộng sang nhiều doanh nghiệp.

Xác định những kênh tuyển dụng hiệu quả nhất cho bạn

Hầu hết công ty đang sử dụng cùng lúc nhiều kênh tuyển dụng như báo chí, dịch vụ tuyển dụng nhân viên cao cấp (headhunt), mạng xã hội và công cụ tìm kiếm của LinkedIn. Các kênh tuyển dụng khác nhau sẽ phù hợp với những ngành công nghiệp khác nhau, thậm chí với nhiều vị trí khác nhau trong cùng một công ty. Với sự đa dạng của các kênh tuyển dụng, bạn cần phải biết kênh nào mang lại tỷ suất hoàn vốn cao nhất. Theo kinh nghiệm làm việc của tôi với khách hàng, ước tính có đến 50% chi phí tuyển dụng bị lãng phí. Nếu một kênh tuyển dụng nào đó không mang lại hiệu quả, hãy dừng việc tuyển dụng qua kênh đó ngay lập tức và tập trung vào những kênh mang lại giá trị lớn nhất cho số tiền bạn bỏ ra.

Tối đa hóa hiệu quả của chi phí tuyển dụng

Dữ liệu cho phép bạn kiểm tra và đo lường hiệu quả của các kênh tuyển dụng, đây là điểm tuyệt vời của chúng. Ngày nay, chúng ta có thể đo lường mọi thứ theo từng phút. Vì vậy, thay vì tốn thời gian cho những chỉ số quá rõ ràng như số hồ sơ ứng tuyển bạn nhận được từ mỗi kênh tuyển dụng (chỉ thể hiện số lượng mà không cho biết chất lượng ứng viên), hãy tập trung vào những chỉ số có giá trị hơn như số lượng ứng viên thành công mà mỗi kênh tuyển dụng mang lại. Bạn thậm chí có thể đánh giá sâu hơn như tìm ra những nhân viên thành công nhất trong vị trí nào đó đến từ kênh tuyển dụng nào. Mục đích của việc này là xác định mục

tiêu tuyển dụng hợp lý và tập trung nguồn lực vào tiếp cận đúng nhóm người bạn muốn thu hút. Có thể tìm hiểu ví dụ từ Marriott, chuỗi khách sạn tuyển dụng hàng trăm nghìn người trên thế giới, cho đủ loại vị trí, từ nhân viên lau dọn đến cán bộ quản lý. Marriott có chiến lược tuyển dụng từ mạng xã hội đáng nể, với hiệu quả còn cao hơn cả việc tuyển dụng của Facebook.[4] Chuỗi khách sạn này có trang tuyển dụng lớn nhất trên Facebook và tại thời điểm tôi viết cuốn sách này, trang Facebook của họ nhận hơn 1,1 triệu lượt yêu thích cùng gần 50.000 người tương tác mỗi tuần. Ngoài việc liệt kê những vị trí cần tuyển, trang này còn có minh họa đẹp mắt về công việc và cuộc sống khi làm việc cho Marriott bằng ảnh chụp và video. Thành công của cá nhân và nhóm cũng được tuyên dương tại đây. Quan trọng hơn, trang này còn khuyến khích mọi người tương tác qua các lượt thích và bình luận, đây cũng là cách thức tương tác hai chiều của Marriott thông qua việc trả lời bình luận. Mọi thứ được thiết kế để thu hút sự chú ý của người dùng vào thương hiệu tuyển dụng của Marriott và tạo ấn tượng về một nơi làm việc lý tưởng. Sau đó, sự tương tác với người dùng sẽ khuyến khích họ tiến tới tìm hiểu và ứng tuyển.

Cũng dễ hiểu khi doanh nghiệp trong lĩnh vực dịch vụ như Marriott muốn thu hút tuýp người hướng ngoại. Điều này lý giải vì sao Facebook là kênh tuyển dụng xã hội phù hợp nhất với Marriott, ngược với LinkedIn, phù hợp hơn để thu hút ứng viên có cấp độ chuyên môn cao như các nghề marketing hay luật sư. Đây là bài học tuyệt vời cho bất cứ công ty nào đang muốn tối ưu hóa các kênh tuyển dụng: sử dụng kênh tuyển dụng được nhóm người bạn muốn tuyển sử dụng nhiều nhất. Thêm vào đó, Marriott còn thiết kế một trò chơi trực tuyến trên Facebook (tương tự Farmville) để ứng viên tiềm năng tìm hiểu cách quản lý khách sạn. Trò chơi này có tên là MyMarriottHotel, yêu cầu người chơi hoàn thành tất cả công việc liên quan đến vận hành khách sạn, như làm hài lòng khách hàng, quản lý bếp, phục vụ tại phòng,... Khách hàng càng hài lòng, điểm của người chơi càng cao. Mục đích của trò chơi này là thu hút nhiều ứng viên trong độ tuổi từ 17 đến 24, tại thị trường lao động Trung Quốc và Ấn Độ,[5] vì một nghiên cứu chỉ ra rằng đây là những đối tượng dành nhiều thời gian chơi trò chơi trực tuyến trên mạng xã hội. Kết quả báo cáo cho thấy trò chơi này rất thành công, mở ra phương pháp mới để tiếp cận và thu hút ứng viên tiềm năng, cũng như giúp họ trải nghiệm về công việc.

Xác định các kênh tuyển dụng mới

Đôi khi bạn cần sáng tạo và tìm kiếm các kênh tuyển dụng mới, đặc biệt ở những lĩnh vực có mức độ cạnh tranh tuyển dụng cao. Khoa học dữ liệu là nghề được săn đón trong mọi lĩnh vực kinh doanh, song lượng nhân lực có kỹ năng để làm việc với dữ liệu lớn thường không đủ để đáp ứng nhu cầu. Một khảo sát thực hiện gần đây bởi các nhà nghiên cứu tại Gartner cho thấy, hơn một nửa lãnh đạo doanh nghiệp được hỏi thừa nhận khả năng phân tích của doanh nghiệp bị hạn chế vì không tìm được nhân sự phù hợp.[6] Để giải quyết vấn đề này, Walmart đã quyết định sáng tạo. Thay vì sử dụng kênh tuyển dụng truyền thống, hãng này dùng Kaggle, nền tảng kêu gọi đám đông về thi đấu trong lĩnh vực phân tích để tìm kiếm nhân tài.[7] Kaggle[8] có đông đảo các nhà khoa học dữ liệu không chuyên tham gia, sẵn sàng sử dụng kỹ năng của mình để phân tích các vấn đề doanh nghiệp gửi đến, và giải pháp tốt nhất sẽ được trao giải, thỉnh thoảng phần thưởng là tiền – còn với trường hợp này thì phần thưởng là một việc làm tại Walmart. Ứng viên được cung cấp dữ liệu lịch sử kinh doanh của một cửa hàng, cùng với các sự kiện bán hàng liên quan như bán hàng thanh lý và hạ giá về mức cũ. Dựa vào đó, ứng viên xây dựng mô hình về tác động của những sự kiện này đến doanh số của một vài bộ phận. Kết quả là nhóm phân tích của công ty tuyển được một số thành viên và năm tiếp theo, cuộc thi lại được tổ chức với yêu cầu dự đoán ảnh hưởng của thời tiết đến doanh số của các mặt hàng khác nhau. Mandar Thakur, chuyên gia tuyển dụng cấp cao mảng công nghệ của Walmart nói với tôi: "Cuộc thi ở Kaggle tạo ra sự chú ý lớn đến Walmart và bộ phận phân tích của chúng tôi. Người ta vẫn biết rằng Walmart tạo ra và sở hữu lượng thông tin lớn, nhưng giờ họ đã biết chúng tôi đang sử dụng dữ liệu cho chiến lược như thế nào".7 Phương pháp kêu gọi đám đông giúp công ty tìm được một số người mà theo Thakur, sẽ không được cân nhắc để gọi phỏng vấn nếu chỉ dựa vào hồ sơ xin việc. Ví dụ, một người có nền tảng kiến thức rất vững về vật lý, nhưng không được đào tạo bài bản về chuyên ngành phân tích: "Người này có nhiều nhóm kỹ năng khác nhau, và nếu không dùng Kaggle, chúng tôi đã chẳng tuyển được anh ấy".7

Walmart cũng tiến hành một chiến dịch tuyển dụng trên mạng xã hội Twitter với hashtag #lovedata để tăng độ phủ sóng trong cộng đồng làm khoa học dữ liệu trên mạng và tiếng tăm của chiến dịch đã lan rộng từ Thung lũng Sillicon đến Bentonville, Arkansas – nơi đặt trụ sở của hãng bán lẻ khổng lồ này – khi những người này tìm việc. Một nguồn tuyển dụng hiệu quả khác của Walmart là thông qua giới thiệu. Những người yêu thích dữ liệu – dù họ ở trong lĩnh vực học thuật, làm việc chuyên nghiệp trong ngành này hay

không chuyên – đều hoạt động tích cực trong cộng đồng trực tuyến và mạng xã hội như bất kỳ lĩnh vực công nghệ nào khác. Chỉ cần tuyển một người vào vị trí tốt, họ sẽ giới thiệu công ty cho những người khác.

Môn thể thao đua xe cũng mang đến một ví dụ về tuyển dụng qua kênh không truyền thống. Nissan và Sony đã hợp tác để xây dựng Học viện G, một cuộc thi thường niên trên quy mô toàn cầu nhằm tìm ra những tay đua videogame giỏi nhất.[9] Ý tưởng của việc này là tìm ra các tay đua giỏi nhất của trò chơi Gran Turismo vốn rất phổ biến và đào tạo họ thành những vận động viên đua xe thực sự. Với cuộc thi này, người chơi điều khiển xe quanh đường đua và những người có thời gian tốt nhất sẽ được lái thử trong thực tế. Người chiến thắng trong vòng lái thử sẽ trở thành tay đua thực sự cho Nissan. Hiện nay, mỗi năm, có hàng trăm nghìn người tham dự cuộc thi này. Tất cả người chiến thắng trong vài năm qua vẫn đang thi đấu cho Nissan, ba trong số đó thậm chí thi đấu tại Le Mans. Đây là minh chứng cho thành công của kênh tuyển dụng này.

Tuy người bạn cần tuyển không phải là một lực lượng nhà khoa học dữ liệu hùng hậu như Walmart hay một Michael Schumacher thứ hai, các ví dụ trên vẫn cho thấy tầm quan trọng của việc cân nhắc đến những kênh tuyển dụng mới lạ. Hãy xác định nơi mà nhân tài mình muốn tìm thường xuất hiện và dùng kiến thức đó để tập trung vào kênh tuyển dụng hiệu quả nhất cho số tiền bạn bỏ ra.

Xác định và đánh giá người phù hợp nhất với doanh nghiệp

Trước đây, người ta thường nói rằng nhà tuyển dụng chỉ mất năm phút để quyết định có tuyển ứng viên tiềm năng nào đó hay không. Dù khó có thể xác định mức độ chính xác của ý kiến này, nhiều chuyên gia quản trị nhân sự hoặc giám đốc tuyển dụng thừa nhận họ hẹn gặp ứng viên dựa theo cảm giác: đơn giản là họ cảm thấy người này có vẻ phù hợp với vị trí cần tuyển. Dữ liệu và phân tích, như đối với các lĩnh vực khác của doanh nghiệp, giúp loại bỏ việc phỏng đoán khỏi khâu tuyển dụng. Thay vì dựa vào cảm giác chủ quan, những đội ngũ quản lý nhân sự áp dụng phương pháp khoa học vào lựa chọn ứng viên có thể tìm được người phù hợp hơn, hài lòng hơn và gắn bó với công ty lâu hơn.

Doanh nghiệp trong mọi lĩnh vực hoạt động đang chuyển hướng sang dữ liệu, và các công cụ như Evolv hay TalentBin cho phép xử lý dữ liệu theo cách chưa từng có nhằm tìm ứng viên phù hợp cho

từng vị trí. Những công cụ như vậy cho phép nhà tuyển dụng tìm kiếm ứng viên thích hợp nhất cho bất cứ công việc nào dựa trên kỹ năng, sở thích và hành động của họ, dù người đó không chủ động tìm việc. Các nhà cung cấp dịch vụ như LinkedIn đang tăng cường giới thiệu công cụ dựa trên dữ liệu lớn và trí thông minh nhân tạo để lọc hồ sơ ứng viên nhằm tìm ra những người phù hợp nhất cho từng vị trí. Việc này rất có giá trị khi 52% nhà quản lý tuyển dụng cho rằng khâu khó khăn nhất là tìm ra người phù hợp từ lượng lớn người ứng tuyển![10] Theo quan điểm của tôi, đây chính là tương lai của mảng tuyển dụng: sử dụng dữ liệu cùng thuật toán để tìm ra người tài và loại bỏ việc phỏng đoán khỏi tuyển dụng.

Dự đoán tính cách

Trong tuyển dụng, tính cách và sự phù hợp của ứng viên cũng quan trọng không kém kỹ năng. Những phẩm chất này trước đây khó đánh giá, nhưng hiện nay không còn như vậy nữa với sự giúp đỡ của dữ liệu và phân tích dự đoán. Hiện nay, các công ty như Facebook và Google có thể dự đoán nhiều điều về trí thông minh, hành vi và tính cách của chúng ta dựa trên hồ sơ cá nhân cũng như hoạt động trên mạng. Ví dụ, bạn có biết rằng cách chọn nút "Like" trên Facebook thể hiện rất nhiều về tính cách và sở thích của mình? Một nghiên cứu của trường Đại học Cambridge và Phòng thí nghiệm nghiên cứu Microsoft cho thấy cách sử dụng mô thức "Like" trên Facebook để tự động dự đoán một loạt phẩm chất cá nhân nhạy cảm.[11] Sử dụng dữ liệu "Like" của 58.000 tình nguyện viên, nghiên cứu này chứng minh rằng cách chúng ta chọn bấm nút "Like" có thể được dùng để dự đoán những phẩm chất ít, hoặc không hề liên quan đến đối tượng chúng ta "Like", và chỉ một lần bấm "Like" cũng đủ để đưa ra một dự đoán chính xác. Ví dụ, nghiên cứu phát hiện rằng những người "Like" các bài đăng về khoai tây sợi chiên, khoa học, Mozart, giông bão hay chương trình The Daily Show sẽ có trí thông minh cao, trong khi người "Like" xe Harley Davidson, ban nhạc Lady Antebellum và những nội dung kiểu "Tôi hạnh phúc khi làm mẹ" thì ngược lại. Bên cạnh đó, người "Like" những nội dung "không vui không buồn", biểu tượng mặt cười, phim Girl Interrupted, phim The Adams Family và ca sỹ Kurt Donald Cobain thường có tâm lý bất ổn hoặc vấn đề tâm lý; còn người "Like" quản trị kinh doanh, môn nhảy dù, bóng đá, xe đạp leo núi hay parkour ****** lại có tâm lý ổn định, bình tĩnh và thư giãn. Cũng thật đáng ngại nếu mọi người biết được rằng mỗi khi bấm "Like", họ đã tiết lộ rất nhiều điều về chính mình.

Vậy bạn dự định tận dụng khả năng dự đoán này như thế nào trong việc tìm kiếm ứng viên phù hợp? Nghe có vẻ hiển nhiên, nhưng bước đầu tiên là xác định chính xác những gì bạn đang tìm kiếm. Nhân viên lý tưởng nên có đặc điểm gì? Xuyên suốt cuốn sách này, chúng ta đã cùng tìm hiểu ví dụ về cách xác định đặc điểm cần thiết cho từng vị trí công việc, và những thông tin đó sẽ giúp bạn đưa ra quyết định. Hãy suy nghĩ về những kỹ năng, phẩm chất và kinh nghiệm cần thiết. Văn hóa, sự phù hợp và tính cách cũng là những phẩm chất cần cân nhắc. Sau khi chuẩn bị danh sách yêu cầu cần có này, bạn có thể dễ dàng sử dụng phần mềm phân tích để lọc ứng viên dựa trên hồ sơ xin việc, sơ yếu lý lịch hoặc hồ sơ cá nhân, nhằm tìm ra người phù hợp nhất một cách hiệu quả chỉ trong vài phút. Mặc dù quyết định tuyển dụng cuối cùng vẫn do con người đưa ra, các thuật toán sẽ tiết kiệm thời gian bằng cách thu hẹp phạm vi ứng viên từ hàng trăm người xuống còn từ 10 đến 20 người.

Ứng dụng máy học và trí tuệ nhân tạo (AI) trong tuyển dụng

Có nhiều công cụ dựa trên trí tuệ nhân tạo để thu hẹp phạm vi, kiểm tra và đánh giá ứng viên, ví dụ bằng cách đặt những câu hỏi thông thường về vị trí ứng tuyển. Nhưng một số biện pháp đánh giá đã vượt khỏi khuôn khổ thông thường để tạo ra trải nghiệm nhập vai, gần giống như trò chơi của chuỗi khách sạn Marriott được đề cập đầu chương này. Khi ứng dụng học máy và AI, quá trình thu hút, tìm kiếm, đối chiếu, sàng lọc và đánh giá ứng viên sẽ được tự động hóa, sử dụng dữ liệu từ mọi nguồn như dữ liệu của nhà tuyển dụng, mạng xã hội, lý lịch nghề nghiệp của ứng viên,... Những thuật toán máy học và AI như của công ty phần mềm nhân sự Restless Bandit giúp nhà tuyển dụng lọc những yếu tố gây "nhiễu" trong quá trình chọn lọc ứng viên. Đây từng là một quá trình tốn nhiều thời gian của nhà tuyển dụng khi họ phải đọc từng hồ sơ ứng viên và phân loại thành "Tuyển dụng", "Không tuyển dụng" và "Có thể tuyển dụng". Bây giờ, các thuật toán có thể tạo lập mẫu đối tượng tuyển dụng để tìm kiếm đúng người phù hợp một cách nhanh chóng và đơn giản. Điều quan trọng là biện pháp này loại bỏ sự thiên vị cảm tính không tránh được của con người trong quá trình tuyển dụng, nghĩa là ứng viên không còn phải lo ngại những chuyện như mình bị loại vì người phỏng vấn không thích cà vạt của mình, hay không tốt nghiệp từ trường có danh tiếng.

Được thành lập bởi những nhân viên từng làm việc tại Google, công ty Connectifier là đơn vị đang hướng đến việc cách mạng hóa quá trình tuyển dụng bằng công nghệ AI và tạo lập hơn 300

triệu hồ sơ trực tuyến để giúp các doanh nghiệp tìm được ứng viên hoàn hảo.[12] Công ty này tổng hợp dữ liệu từ Internet để tìm ra người thật sự phù hợp cho từng vị trí cụ thể, dù người đó có đang tìm việc hay không. Nền tảng của Connectifier phân loại và kết hợp dữ liệu để xây dựng hồ sơ hoàn chỉnh của các ứng viên tiềm năng, sau đó so sánh với thông tin về kỹ năng và chuyên ngành mà nhà tuyển dụng đang tìm kiếm để tìm ra ứng viên phù hợp.

Hãng hàng không JetBule mang đến một ví dụ thú vị khác về ứng dụng phân tích dữ liệu trong tuyển dụng.[13] Trước đây, hãng này coi cảm giác "dễ chịu khi tiếp xúc" là phẩm chất quan trọng nhất của tiếp viên hàng không. Nhưng sau khi cùng Trường Quản trị Kinh doanh Wharton phân tích dữ liệu khách hàng, họ nhận ra rằng trong mắt khách hàng, tính hữu ích còn quan trọng hơn, thậm chí có thể bù trừ cho ai đó không hẳn là dễ chịu khi tiếp xúc. JetBlue sau đó sử dụng thông tin này để khoanh vùng ứng viên hiệu quả hơn. Ví dụ này cho thấy bạn không cần phải mạnh về dữ liệu như Google mới có thể ứng dụng phân tích dữ liệu vào tuyển dụng.

Tất nhiên, quá trình tuyển dụng một nhân viên tốn nhiều loại chi phí, bao gồm quảng cáo và lựa chọn. Và cuối cùng, nếu nhân viên đó không có kỹ năng cần thiết hay không phù hợp với văn hóa công ty, đây sẽ là một sai lầm tốn kém (chưa kể còn lãng phí thời gian). Việc triển khai hệ thống máy học dù tốn chi phí, nhưng về lâu dài, chúng sẽ tiết kiệm được tiền, công sức và nguồn lực, sau cùng, chúng sẽ giải phóng người làm công tác quản lý nhân sự khỏi việc lựa chọn giữa hàng trăm đơn ứng tuyển để tập trung vào các hoạt động có giá trị hơn.

Xác định ứng viên cho các vị trí cấp cao

Dù nhiều phân tích tuyển dụng tập trung vào các vị trí cấp thấp hoặc cấp trung (như ví dụ về trung tâm chăm sóc khách hàng của Xerox trong Chương 4), chúng ta có thể sử dụng dữ liệu và phân tích để tìm ứng viên cho bất kỳ vị trí nào, kể cả giám đốc điều hành (CEO). Ví dụ như Purple, công ty sản xuất nệm có trụ sở tại Mỹ, đã dùng phân tích tài năng để tìm được CEO hiện tại, Sam Bernards.[14] Nhóm "đẳng cấp C", bao gồm các giám đốc điều hành (CEO), giám đốc tài chính (CFO), giám đốc marketing (CMO) và những cán bộ quản lý cấp cao khác, là người định hướng doanh nghiệp. Họ chịu trách nhiệm lớn và đổi lại, lương thưởng của họ cũng chiếm một phần lớn trong lợi nhuận của công ty. Khi mắc sai lầm tuyển dụng với những vị trí ở cấp độ này, hậu quả lớn là

điều không thể tránh khỏi. Vì vậy, khi tuyển dụng những vị trí này, nên tránh tối đa việc phỏng đoán.

Công ty dịch vụ tuyển dụng nhân viên cao cấp Korn Ferry đã thực hiện những biện pháp để bảo đảm rằng vị trí cấp độ C phải được tuyển dựa trên dữ liệu và phân tích.[15] Công ty này chuyên tìm kiếm ứng viên cho những vị trí cao cấp nhất trong gần 50 năm qua. Vài năm gần đây, Korn Ferry bắt đầu sử dụng phân tích dữ liệu lớn đối với số lượng dữ liệu đồ sộ của mình để tìm ra người phù hợp nhất cho những vị trí tốt nhất. Điều này cũng cho phép họ xây dựng hồ sơ chi tiết về năng lực, đặc điểm và kinh nghiệm cần thiết để thành công ở vị trí cấp cao. Công ty này đã hợp tác với đội ngũ khoa học dữ liệu của trường Đại học Southern California để thiết lập nền tảng phân loại nhân lực trên cơ sở phân tích (có tên gọi là 4 Khía cạnh Lãnh đạo và Tài năng của Korn Ferry – viết tắt là KF4D). Dana Landis, Phó Chủ tịch mảng Phân tích và Đánh giá nhân lực toàn cầu của Korn Ferry cho biết: "Phát hiện lớn nhất là những vị trí này có một số điểm trùng hợp trên quy mô thế giới – lớn hơn nhiều so với chúng tôi kỳ vọng".[15] Dữ liệu cho thấy một số mô thức về tầm quan trọng của đặc điểm và tố chất cần thiết cho vị trí cấp độ C, bao gồm việc không ngừng học tập, trí thông minh cảm xúc cao (ví dụ như khả năng cảm thông), kỹ năng giao tiếp và dám mạo hiểm.

Bên cạnh tính cách và năng lực, kinh nghiệm cũng là yêu cầu cốt lõi để thành công trong nhiều vai trò. Phân tích dữ liệu cũng có thể ứng dụng cho cả trường hợp này. Phân tích so sánh cho biết những kỹ năng một người có được qua các vị trí công việc trước đây cũng như các kỹ năng cần trau dồi để thăng tiến trong sự nghiệp.

Một yếu tố quan trọng khác mà hệ thống này được thiết kế để đánh giá là khả năng hòa nhập của ứng viên với văn hóa tổ chức. Mike Distefano, Giám đốc Marketing kiêm Chủ tịch đơn vị nghiên cứu và phân tích thuộc Viện Korn Ferry nói với tôi: "Tôi luôn nói rằng người ta được tuyển nhờ chuyên môn và bị sa thải do nhân cách con người. Thế nên chúng tôi dành nhiều thời gian để kiểm tra xem người được tuyển có phù hợp với văn hóa không."[15] Khách hàng có nhu cầu tuyển dụng được hỏi có hài lòng với văn hóa hiện tại của doanh nghiệp mình hay không. Nếu có, hệ thống sẽ tìm ứng viên phù hợp với văn hóa của họ, nếu không, sẽ giới thiệu người có thể tạo ra sự thay đổi.

Nhưng liệu có một phẩm chất hay tố chất nào nổi bật hơn tất cả, cần thiết cho vị trí lãnh đạo? Câu trả lời là "có", theo Distefano:

“Nếu phải chọn một chỉ số đánh giá thành công của cá nhân, tôi sẽ chọn sự linh hoạt. Phân tích dữ liệu cho thấy ứng viên có chỉ số linh hoạt cao có xu hướng làm tăng lợi nhuận.”[15] Vì vậy, lời khuyên của chuyên gia này là: “Hãy tuyển người linh hoạt, nhưng nhớ kiểm tra sự phù hợp về văn hóa”.

Bổ nhiệm CEO mới chắc chắn là một trong những thử thách lớn nhất của doanh nghiệp. Hầu hết công ty sẽ không quyết định kinh doanh sản phẩm hay dịch vụ gì nếu chưa phân tích dữ liệu chắc chắn, nên cũng hợp lý nếu áp dụng cách tương tự vào việc tuyển các vị trí cấp cao nhất. Quan điểm là, bằng cách đánh giá dựa trên số liệu đo đếm được và phân tích so sánh, các công ty có thể lựa chọn đúng người cho vị trí lãnh đạo có khả năng đưa doanh nghiệp và đội ngũ phát triển và đạt được thành tích cao hơn.

Tìm kiếm nhân lực ảo

Trong thời đại dữ liệu lớn và kết nối toàn cầu như hiện nay, ngày càng nhiều công ty sử dụng nhân lực mà không cần thực sự tuyển họ. Với sự gia tăng của các doanh nghiệp và ứng dụng trên mạng, các công ty có thể dễ dàng sử dụng lao động từ xa khi cần. Thực tế, sử dụng lao động từ xa có thể giảm đáng kể chi phí nhân sự. Tại Anh, có khoảng 5 triệu lao động đám đông (crowdworker) tham gia nền kinh tế gig – đây là những người làm việc qua các nền tảng như CrowdFlower và Upwork.[16] Ưu điểm dễ thấy là người lao động có thể làm việc bất cứ ở đâu và khi nào họ thích. Với người sử dụng lao động, họ có thể sử dụng nhân lực mà không tốn chi phí tuyển nhân viên toàn thời gian. Đây đúng là cả một thế giới mới.

Kể cả khi tuyển nhân viên làm việc toàn thời gian, ngày càng nhiều công ty cho phép làm việc từ xa. Việc gia tăng khả năng lưu trữ thông tin bằng công nghệ điện toán đám mây cho phép nhiều ngành nghề không cần nhân viên có mặt thực tế tại nơi làm việc. Những công việc như nhập liệu, lập trình, viết, thiết kế, dịch và chăm sóc khách hàng đều đã được làm từ xa. Nhưng không bao lâu nữa, giáo viên, y tá, người làm nghiên cứu, chuyên gia tâm lý và nhiều nghề khác cũng sẽ dịch chuyển theo hướng tương tự. Nhiều đơn vị cung cấp giáo dục trực tuyến đang sử dụng giáo sư ảo để chấm bài, các công ty luật thuê bên ngoài là dịch vụ xử lý giấy tờ và thậm chí một số nhà nghiên cứu thử nghiệm dùng lao động đám đông chưa qua đào tạo để phân tích hình ảnh y khoa. Làm việc từ xa – tức là làm việc mà không cần có mặt tại văn phòng – là một trong những mảng phát triển nhanh nhất của thị trường lao động. Theo kết quả một khảo sát, hơn 1/3 lãnh đạo doanh nghiệp được hỏi cho biết đến năm 2020, hơn một nửa

nhân viên làm việc toàn thời gian của họ sẽ làm việc từ xa.[17]

Việc này có ý nghĩa như thế nào với tuyển dụng? Kỹ thuật phân tích chúng ta vừa tìm hiểu trong chương này có thể rất hữu ích khi tìm kiếm và đánh giá ứng viên, những người có thể không bao giờ cần phải bước đến văn phòng của bạn. Ngoài ra, khi ai đó làm việc từ xa, họ sẽ không được kèm cặp một – một như nhân viên làm việc tại công ty. Nghĩa là bạn cần tuyển người đã có nhiều kinh nghiệm, hội tụ đủ các yếu tố cần thiết để đảm nhiệm công việc thành công. Phân tích dữ liệu có thể giúp bạn tìm ra ứng viên như vậy một cách nhanh chóng và dễ dàng.

Xác định và đề bạt ứng viên nội bộ phù hợp

Điều cuối cùng về tìm kiếm ứng viên là người ta thường nói rằng đề bạt từ nội bộ tiết kiệm chi phí hơn tuyển dụng từ bên ngoài. Một ưu điểm rõ ràng khác là ứng viên nội bộ đã quen với cách vận hành của hệ thống, quy trình và văn hóa công ty. Vì vậy cần lưu ý về lợi ích của việc áp dụng phân tích tuyển dụng vào việc xác định ứng viên phù hợp trong nội bộ. Theo phát hiện của trang Human Resources Today mà chúng ta bàn tới ở đầu chương này, cơ hội thăng tiến và phát triển trong nội bộ công ty có sức hút vô cùng lớn, vì vậy, đề bạt từ nội bộ là cách tốt để thúc đẩy thương hiệu nhà tuyển dụng của bạn. Phân tích tuyển dụng có thể giúp đội ngũ quản lý nhân sự tìm ra nhân viên giỏi trong các vai trò khác nhau, cũng như người đã ở vị trí phù hợp nhất trong công ty.

Tóm tắt nội dung

Như đã được trình bày trong chương này, người làm công tác tuyển dụng cần hiểu dữ liệu và phương pháp phân tích để ứng dụng vào việc nâng cao thương hiệu nhà tuyển dụng, tối đa hóa các kênh tuyển dụng, xác định và đánh giá ứng viên. Quản trị nhân sự thông minh nghĩa là sử dụng công nghệ để tự động hóa những khâu đoạn nào có thể, nhằm giải phóng thời gian dành cho những hoạt động có giá trị hơn. Dưới đây là tóm tắt nội dung chính của chương này:

- Thương hiệu nhà tuyển dụng cho nhân viên biết bạn là công ty như thế nào, đại diện cho điều gì, quyền lợi khi trở thành nhân viên của công ty là gì và điều gì khiến bạn khác biệt với các nhà tuyển dụng khác.

- Dữ liệu cung cấp phương tiện để đo lường và thật sự hiểu thương hiệu nhà tuyển dụng của bạn, đồng thời giúp quảng quá thương

hiệu nhà tuyển dụng đến ứng viên tiềm năng.

- Với sự đa dạng của các kênh tuyển dụng, bạn cần biết kênh nào mang lại tỷ suất hoàn vốn cao nhất. Dữ liệu cho phép kiểm chứng các kênh tuyển dụng và đo lường tỷ lệ thành công.

- Dữ liệu và phân tích giúp loại bỏ việc phỏng đoán khỏi tuyển dụng, tìm được người phù hợp hơn và gắn bó với công việc lâu hơn.

Dữ liệu và phân tích giúp dự đoán tính cách cùng sự phù hợp, đánh giá ứng viên, rút ngắn danh sách ứng tuyển, tìm ra những người phù hợp nhất cũng như phẩm chất cần có cho vị trí công việc (thuộc mọi cấp bậc trong công ty) và nhiều lợi ích hơn thế nữa.

Trí thông minh nhân tạo bắt đầu thể hiện vai trò then chốt trong tuyển dụng và nhiều công việc liên quan đến tuyển dụng khác nay đã có thể được tự động hóa.

Theo tôi, ngành phân tích, đặc biệt là học máy mang lại nhiều triển vọng cho lĩnh vực tuyển dụng trong việc tinh giản, cải tiến và thậm chí tự động hóa các quy trình, giúp đội ngũ quản lý nhân sự tiết kiệm thời gian (và cuối cùng là chi phí), cũng như tìm ứng viên tốt nhất cho các vị trí cần tuyển. Tất nhiên, khi tìm được người phù hợp, bạn cần khiến họ gắn bó và hài lòng với công ty, và đây là nội dung mà tôi sẽ đề cập trong chương tiếp theo.

Chú thích

[1] Mối liên hệ giữa phân tích nhân sự và thương hiệu nhà tuyển dụng, RiseSmart [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://info.risesmart.com/ wp-rg-insight-whitepaper?utm_campaign=2017.5.1_WP_Insight_Whitepaper&utm_source=website

[2] Hướng dẫn chấm dứt và chuyển đổi nguồn nhân lực năm 2017, RiseSmart [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://info.risesmart.com/2017-guide- to-severance-and-workforce-study

[3] Dữ liệu chứng minh rằng văn hóa, giá trị và sự nghiệp là đòn bẩy lớn nhất của thương hiệu nhà tuyển dụng, Bersin, J (2016) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.humanresourcestoday.com/data/employer-branding/recruitment/?open-article-id=5366961&article-title=data-

proves-that-culture--values--and-career-are-biggest-drivers-of-employment- brand&blog-domain=joshbersin.com&blog-title=josh-bersin

[4] Đội bóng Golden Gophers dùng công nghệ thực tế ảo để lôi kéo cầu thủ mới, Heitner, D (2016) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.forbes.com/sites/darrenheitner/2016/11/23/golden-gophers-go- with-virtual-reality-to-tempt-football-recruits/#6fd4880722e4

[5] Marriott đã vượt qua Facebook trên chính sân chơi tuyển dụng mạng xã hội như thế nào, Slezak, P (2013) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.recruitingblogs.com/profiles/blogs/how-marriott-hotels- is-beating-facebook-at-their-own-game-in

[6] Khảo sát của Gartner nhấn mạnh những thách thức trong ứng dụng Hadoop, Gartner (2015) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.gartner.com/newsroom/id/3051717

[7] Walmart: Cuộc khủng hoảng kỹ năng về dữ liệu lớn và Phân tích tuyển dụng, Marr, B (2015) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2015/07/06/walmart-the-big-data-skills- crisis-and-recruiting-analytics-talent/#7857e8f56b55

[8] Nguồn gốc khoa học dữ liệu và máy học, Kaggle [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.kaggle.com

[9] Cách tốt nhất để tuyển tay đua giỏi? Trò chơi video, Golson, J (2015) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.wired. com/2015/08/best-way-spot-great-racing-drivers-videogames

[10] Trí tuệ nhân tạo trong tuyển dụng: Hướng dẫn cho người làm nhân sự chuyên nghiệp, Ideal [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://ideal.com/ai-recruiting

[11] Nghiên cứu: Likes trên Facebook có thể dùng để xác định trí thông minh và tình dục, Baldwin, R (2013) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.wired.com/2013/03/facebook-like-research

[12] Tuyển dụng nhân tài nhanh hơn, Connectifier [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.connectifier.com

[13] Gửi đến nhà tuyển dụng – Ứng dụng máy học để tuyển ứng viên

phù hợp hơn, Aslan, B (2016) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://medium.com/@deadlocked_d/to-all-recruiters-use-machine-learning-to-hire- better-candidates-c5aad22f3319

[14] Sử dụng phân tích tuyển dụng để tìm người cho thương hiệu của mình, Olenski, S (2016) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.forbes.com/sites/ steveolenski/2016/10/05/ using-talent-analytics-when-hiring-for-your- brand/ #141ff19b1f97

[15] Dữ liệu lớn tìm được CEO tiếp theo của bạn không? Marr, B (2015) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https:// www.forbes.com/sites/bernardmarr/ 2015/07/27/can-big-data-find-your-next-ceo/2/#4e1b1e19407b

[16] Khảo sát thị trường lao động đám đông, Huws, U và Joyce, S (2015) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.feps-europe.eu/assets/a82bcd12-fb97-43a6-9346-24242695a183/ crowd-working-surveypdf.pdf

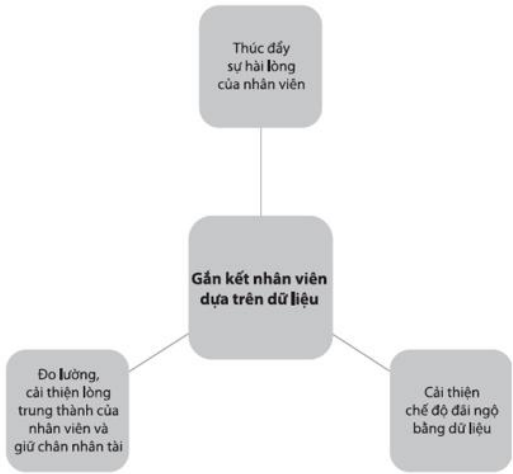
[17] Điều gì xảy ra nếu...? Hội nghị thượng đỉnh lãnh đạo toàn cầu (2015) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https:// gls.london.edu

Chương 8
Gắn kết nhân viên dựa trên dữ liệu

Ngày nay, nhân viên thường được coi là tài sản giá trị nhất của doanh nghiệp, vì vậy, việc giữ chân nhân viên, khiến họ hài lòng và gắn kết với công ty trở thành nhiệm vụ quan trọng của bất kỳ tổ chức nào. Thật vậy, báo cáo năm 2015 của Deloitte cho thấy 87% lãnh đạo doanh nghiệp rất quan tâm đến việc gắn kết và giữ chân nhân viên.[1] Dữ liệu và phân tích, đặc biệt là công nghệ dựa trên AI như như máy học đang dần có ảnh hưởng lớn đến việc duy trì cũng như cải thiện sự gắn kết này. Trong mảng gắn kết nhân viên một cách thông minh dựa trên dữ liệu, đội ngũ quản lý nhân sự cần kết nối nhuần nhuyễn với nhân viên, đo lường, đồng thời cải thiện trải nghiệm làm việc của họ với công ty để tăng mức độ hài lòng cũng như hiệu suất làm việc và cải thiện thương hiệu nhà tuyển dụng (xem Chương 7). Trong chương này, tôi sẽ giải thích vì sao đã đến lúc cần thay đổi mảng gắn kết nhân viên và trình bày ba yếu tố của gắn kết nhân viên dựa trên dữ liệu: thúc đẩy sự hài lòng của nhân viên (hoặc nhân viên hạnh phúc đến đâu); đo lường, cải thiện lòng trung thành của nhân viên và giữ chân nhân tài; cải thiện chế độ đãi ngộ với dữ liệu.

Vì sao đã đến lúc thay đổi cách gắn kết nhân viên

Sơ đồ 8.1: Gắn kết nhân viên dựa trên dữ liệu


Thúc đẩy sự hài lòng của nhân viên
Gắn kết nhân viên dựa trên dữ liệu
Đo lường, cải thiện lòng trung thành của nhân viên và giữ chân nhân tài
Cải thiện chế độ đãi ngộ bằng dữ liệu

Những nhân viên cảm thấy gắn kết sẽ đóng góp "nhiều hơn mức mong đợi", nghĩa là công ty nào có nhiều nhân viên gắn kết sẽ hoạt động hiệu quả hơn công ty khác. Chúng ta đều biết điều này, nhưng các công ty chưa dành nhiều sự quan tâm đến mảng gắn kết nhân viên một cách thỏa đáng. Trên thực tế, một nghiên cứu ở phạm vi toàn cầu cho thấy chỉ có 40% nhân viên cảm thấy gắn kết với nơi làm việc.[2] Tại sao tỷ lệ này lại thấp trong khi hậu quả của việc nhân viên không gắn kết rõ ràng như vậy? Chỉ riêng tại Hoa Kỳ, nhân viên không gắn kết gây thiệt hại cho nền kinh tế 500 tỷ đô-la Mỹ mỗi năm do hiệu suất làm việc thấp. Còn tại Anh, thiệt hại cho nền kinh tế theo một báo cáo cũng lên đến 340 tỷ bảng Anh.[3]

Rõ ràng là mảng gắn kết nhân viên cần phải thay đổi. Trong thời đại mạng xã hội cho phép sự minh bạch và kết nối như hiện nay, mọi người có thể tự do chia sẻ kinh nghiệm về mọi thứ (bao gồm công việc), nên tôi tin rằng gắn kết nhân viên sẽ trở thành vấn đề vô cùng quan trọng với doanh nghiệp. Với tiến bộ về dữ liệu và phân tích, các công ty bắt đầu hiểu rõ về mức độ gắn kết của nhân viên (bao gồm cả lý do nhân viên không cảm thấy gắn kết) đồng thời ứng dụng những hiểu biết này vào thực tế. Hầu hết các doanh nghiệp đã và đang sử dụng dữ liệu lớn theo một hình thức nào đó để đánh giá mức độ hài lòng cũng như gắn kết của khách hàng. Đã đến lúc thực hiện việc đánh giá tương tự một cách định kỳ với nhân viên, những người được coi là khách hàng cốt lõi của doanh nghiệp.

Xác định mức độ hài lòng của nhân viên – nhân viên của bạn

hạnh phúc đến đâu?

Các công ty đã đo lường mức độ hài lòng của nhân viên từ lâu nay, chủ yếu dưới dạng khảo sát nhân viên và đối chuẩn (benchmarking). Hơn 80% doanh nghiệp áp dụng khảo sát nhân viên;[4] nhưng tôi tin rằng phương pháp này đã lỗi thời. Khảo sát hằng năm không đủ linh hoạt và cụ thể để cung cấp thông tin kịp thời, chi tiết cho doanh nghiệp nhằm theo dõi và cải thiện sự gắn kết của nhân viên. Hơn nữa, quan điểm của nhân viên không phải lúc nào cũng ổn định trong khi nhiều tổ chức thay đổi nhanh chóng. Một vấn đề nữa là hầu hết mọi người không thích điền những mẫu đơn khảo sát dài dòng, hoặc tệ hơn là sợ bị tra ra câu trả lời nên chỉ nói những gì họ nghĩ rằng công ty muốn nghe. Vì vậy, tính hữu ích của khảo sát còn phải được cân nhắc.

Biết nhân viên của mình thật sự nghĩ gì và cảm thấy thế nào

Dữ liệu và phân tích, đặc biệt là công nghệ liên quan đến AI có triển vọng giúp các tổ chức thực sự hiểu nhân viên của họ đang nghĩ gì và cảm thấy thế nào. Dù chưa hoàn thiện song những công cụ này đang phát triển nhanh chóng. Với tôi, tiềm năng thực sự nằm ở việc cho phép đo lường sự hài lòng và hạnh phúc của nhân viên một cách chính xác, linh hoạt mà không gây phiền hà cho họ. Bên cạnh đó, dữ liệu và phân tích còn giúp doanh nghiệp hiểu chính xác nhân viên của mình quan tâm và không quan tâm điều gì, vì vậy cũng sẽ nâng cao sự gắn kết của họ. Trên thị trường hiện nay, có rất nhiều hệ thống hỗ trợ gắn kết với nhân viên một cách dễ dàng cũng như hiệu quả, và các hệ thống khác vẫn đang tiếp tục được tạo ra. Ví dụ, hệ thống Beyond 360 tự động hóa quá trình thu thập phản hồi của nhân viên, giúp doanh nghiệp dễ dàng đo lường cảm xúc và mức độ hài lòng của họ một cách nhanh chóng. Một dịch vụ khác của Veriato sử dụng công nghệ trí thông minh nhân tạo (AI) để phân tích thư điện tử của nhân viên và các loại tin nhắn khác nhằm tìm hiểu họ có hạnh phúc với công việc hiện tại hay không. Hệ thống này phân tích từ ngữ và cụm từ nhân viên sử dụng rồi tính điểm cảm xúc: tích cực hoặc tiêu cực. Bằng cách đo lường cảm xúc theo thời gian, hệ thống thậm chí có thể chấm điểm hằng ngày cho mỗi nhân viên. Ngoài ra, hệ thống sẽ cảnh báo nếu phát hiện có sự thay đổi giọng điệu của một nhóm nào đó. Những chương trình như vậy cho phép đội ngũ quản lý nhân sự và các cán bộ quản lý đánh giá chính xác cảm xúc của nhân viên, dù là cá nhân hay theo nhóm, nghĩa là nhanh chóng phát hiện sự thay đổi về mức độ hài lòng của một bộ phận nào đó để kịp thời xử lý.

Tiếp nhận phản hồi liên tục

Trong Chương 7, tôi đề cập đến việc khảo sát nhanh có thể đo lường mức độ hài lòng của nhân viên bằng cách đặt một câu hỏi theo chu kỳ ngắn, thậm chí là hằng ngày. Những công cụ như vậy cho phép công ty thu thập phản hồi nhanh chóng, chi tiết về các chủ đề đa dạng như: nhân viên yêu thích bữa trưa tại nhà ăn như thế nào, hay nhân viên hiểu chiến lược của công ty đến đâu.

Phản hồi tức thời

Công ty HighGround đã phát triển một nền tảng khai thác dữ liệu tức thời trực tiếp từ nhân viên, cung cấp cho các đội ngũ quản lý nhân sự và lãnh đạo doanh nghiệp những phản hồi chính xác, liên tục. Ý tưởng đằng sau nền tảng này là liên tục trao đổi với nhân viên, ví dụ như bằng cách hỏi cảm nhận của họ về ngày làm việc. Hệ thống hoạt động trên cơ sở một ứng dụng đơn giản có thể tải về điện thoại; với cách sử dụng đơn giản, ứng dụng giúp khuyến khích sự ủng hộ, gắn kết của nhân viên cùng các phản hồi chính xác, nhanh chóng. Glint, một công ty tương tự, cũng cho ra đời ứng dụng hoạt động bên cạnh các hệ thống của phòng nhân sự, có chức năng lấy phản hồi của nhân viên tại chỗ (đặc biệt hữu ích khi có sự kiện nào đó xảy ra, ví dụ như sự thay đổi về lãnh đạo). Hợp tác với các khách hàng như hãng hàng không United Airlines và tập đoàn truyền thông Sky, Glint áp dụng phân tích xử lý ngôn ngữ cũng như cảm xúc (chúng ta sẽ tìm hiểu kỹ hơn ở phần sau) để phân tích câu trả lời cho câu hỏi mở, từ đó xây dựng bản đồ hình ảnh của các chủ đề cùng vấn đề chính. Glint và HighGround là hai trong số nhiều hệ thống hiện nay tập trung vào phản hồi liên tục giữa công ty với nhân viên dưới dạng hội thoại. Trong khi hai hệ thống này sử dụng câu hỏi ngắn, đơn giản, một công ty khác thậm chí còn tối giản hơn: dùng biểu tượng mặt cười.

Sự hài lòng của nhân viên trong thời đại biểu tượng cảm xúc (emoji)

Có lẽ bạn đã thấy khu vực hỏi Hài lòng hay Không hài lòng (HappyOrNot) ở đâu đó như tại sân bay hoặc ngân hàng. Có khoảng khoảng 2.000 hãng bán lẻ và cung cấp dịch vụ trên toàn thế giới sử dụng cách lấy phản hồi trên. Hiện nay, công ty có tiếng trong việc thu thập phản hồi của khách hàng này đang chuyển hướng sang nhân viên. Cũng với các cổng thu thập phản hồi Hài lòng hay Không hài lòng, các tổ chức có thể nhận phản hồi hằng ngày về trải nghiệm của nhân viên. Được đặt tại những khu vực

đông người qua lại như phòng họp hoặc nhà ăn, quầy lấy ý kiến đưa ra một câu hỏi đơn giản và nhân viên trả lời bằng cách chọn một trong bốn biểu tượng khuôn mặt phù hợp nhất với mức độ đồng ý của họ với câu hỏi. Mọi việc thật đơn giản: chỉ cần bấm nút. Phòng nhân sự sau đó sử dụng dữ liệu thu thập được (hoàn toàn ẩn danh) để tìm hiểu phản ứng của nhân viên với hầu hết mọi thứ như những sáng kiến mới, chính sách công ty, chiến lược và định hướng chung, trang thiết bị,... Ưu điểm của những hệ thống phản hồi đơn giản, liên tục này không chỉ nằm ở khả năng rút ra kết luận nhanh chóng, mà còn là khả năng theo dõi những thay đổi và cải tiến dựa trên phản hồi thu được có tác động như thế nào đến sự hài lòng của nhân viên. Bạn đo lường điều gì hoàn toàn phụ thuộc công ty và mục tiêu của công ty, nhưng cần lưu ý một số nội dung sau:

- Mức độ đồng thuận của nhân viên với ban lãnh đạo;

- Mức độ hài lòng của nhân viên với môi trường làm việc;

- Mức độ sẵn lòng của họ trong việc giới thiệu công ty như một nơi làm việc lý tưởng;

- Mức độ hiểu và đồng thuận của họ với những cải tiến, chính sách cũng như chiến lược mới.

Đo lường cảm xúc của nhân viên

Tiến hành khảo sát thường xuyên là việc tốt, nhưng nếu đặt câu hỏi mở (thay vì kiểu chọn biểu tượng mặt cười), kết quả bạn nhận được sẽ là một núi dữ liệu văn bản không có cấu trúc khó phân tích. Phân tích văn bản là giải pháp cho vấn đề này. Phân tích văn bản (cụ thể là cảm xúc trong đó) và AI đang bắt đầu đóng vai trò lớn trong việc phân tích cảm xúc của nhân viên. Các tổ chức tân tiến đã ứng dụng phân tích cảm xúc vào khai thác mạng xã hội và các loại tin nhắn khác để tìm kiếm những cụm từ tích cực hoặc tiêu cực nhằm tìm hiểu suy nghĩ của khách hàng về công ty họ. Áp dụng biện pháp tương tự với nhân viên có lẽ là bước tiến hợp lý. Phân tích cảm xúc có tiềm năng ứng dụng với bất kỳ loại văn bản viết nào, bao gồm câu trả lời khảo sát, thư điện tử, bài đăng trên mạng nội bộ, hệ thống nhắn tin nội bộ, mạng xã hội,... Ví dụ, nếu phân tích cảm xúc cho thấy tại một phòng ban có người quản lý mới, nhân viên dùng nhiều cách diễn đạt tiêu cực hơn bình thường, điều này sẽ cảnh báo cho phòng nhân sự rằng có một cán bộ quản lý đang gặp khó khăn trong việc hòa nhập với môi trường mới.

Cân nhắc lợi và hại của phân tích cảm xúc

Một lợi ích rất thực tế của phân tích cảm xúc là không tốn nhiều thời gian của nhân viên và điều này ngược lại với những thông tin khảo sát tổng thể hằng năm có thể đã lỗi thời tại thời điểm phân tích. Chắc chắn có những điều cần quan tâm về bảo mật dữ liệu cá nhân khi phân tích hội thoại của nhân viên (như trong Chương 6), vì vậy, bạn cần coi phân tích cảm xúc là phương tiện để có được bức tranh toàn cảnh về sự gắn kết của nhân viên, chứ không phải để kiểm tra và tìm cách trừng phạt họ. Do đó, cần cân nhắc kỹ khi tiến hành bất kỳ chương trình phân tích cảm xúc nào, đồng thời truyền thông cho nhân viên để tránh tác động tiêu cực đến tinh thần làm việc, gây phản tác dụng. Làm cho nhân viên hiểu về lợi ích của những phân tích là cách tốt nhất để họ đồng thuận; ví dụ, bạn có thể thông báo rằng nếu phần lớn nhân viên không đồng ý với chính sách mới, ban lãnh đạo cần biết để điều chỉnh kịp thời. Bằng cách này, phân tích cảm xúc là cơ hội để công ty có được bức tranh toàn cảnh mà không cần bắt nhân viên chủ động nói ra, vì họ có thể không muốn làm vậy.

Ví dụ thực tế về ứng dụng của phân tích cảm xúc

Dù phân tích cảm xúc mới chỉ bước đầu ứng dụng vào quản trị nhân lực, những tổ chức lớn như Intel, Twitter và IBM đã sử dụng nó để hiểu hơn về nhân viên của mình.[5] Twitter dùng phần mềm Kanjova để phân tích câu trả lời của nhân viên về trải nghiệm tại nơi làm việc trong khảo sát hằng tháng (với câu hỏi mở). Sử dụng phương pháp phân tích cảm xúc, Kanjova lọc câu trả lời dưới dạng tường thuật để tìm ra mô thức và thông tin hữu ích. Tại IBM, phân tích cảm xúc được ứng dụng vào bài đăng của nhân viên trên nền tảng mạng xã hội nội bộ. Ví dụ, khi nâng cấp hệ thống đánh giá công việc, công ty này dùng mạng nội bộ để lấy phản hồi và ý kiến của nhân viên để xây dựng hệ thống đánh giá mới.5 IBM đã nhận được hàng chục nghìn phản hồi bằng cách này. Với phần mềm phân tích văn bản Social Pulse, hãng nhận ra một vấn đề: nhân viên không thích phương pháp xếp loại kết quả làm việc của họ theo đồ thị đường cong. Sau đó, công ty đã bỏ cách xếp loại này ra khỏi việc đánh giá hằng năm. Điều đáng nói là IBM không khai thác thư điện tử hay tin nhắn riêng trong nhóm để rút ra kết luận, mà dùng các bài đăng trên mạng nội bộ được chia sẻ rộng rãi cho cả công ty.5

Không chỉ áp dụng cho văn bản viết

Tất nhiên, phân tích cảm xúc không chỉ áp dụng cho văn bản.

Chúng ta thể hiện cảm xúc qua biểu cảm gương mặt, ngôn ngữ cơ thể, giọng điệu và nhiều chi tiết nhỏ khác. Với lưu ý này, hai nhà khoa máy học tính tại trường Đại học Sathyabama ở Ấn Độ đưa ra ý tưởng dùng kỹ thuật quét gương mặt để đánh giá thái độ của nhân viên.[6] Họ phát triển một hệ thống chụp lại gương mặt của nhân viên khi họ đi vào khu vực của công ty, và dùng những ảnh này để xác định nhân viên đang vui vẻ, tức giận hay buồn bã.

Nhân viên hạnh phúc là nhân viên có năng suất lao động cao

Tôi sẽ trình bày cụ thể về quản lý hiệu quả làm việc trong Chương 11, nhưng bây giờ, chúng ta cần nhấn mạnh mối liên hệ giữa nhân viên hạnh phúc, gắn kết với năng suất làm việc cao. Một nghiên cứu của trường Đại học Warwick chỉ ra rằng hạnh phúc khiến năng suất tăng 12%.[7] Dù rõ ràng là nhân viên hạnh phúc làm việc tốt hơn, nhưng nghiên cứu cho thấy 71% nhân viên thừa nhận họ không cảm thấy có động lực hoặc gắn kết với nơi làm việc.[8] Điều này ảnh hưởng lớn đến hiệu suất; một nghiên cứu khác phát hiện ra mức chênh lệch về tỷ lệ chuyên cần lên đến 30% giữa các công ty có mức độ gắn kết nhân viên cao và thấp.[9] Thông điệp ở đây rất rõ ràng, nhân viên hạnh phúc gắn kết hơn và làm việc tốt hơn. Công ty có thể dựa trên hiểu biết này để khiến nhân viên hạnh phúc và đổi lại, họ sẽ làm việc hiệu quả hơn.

Làm thế nào để khiến (và giữ) cho nhân viên hạnh phúc vẫn là vấn đề đang được bàn luận, không có biện pháp nào phù hợp cho mọi doanh nghiệp thuộc mọi lĩnh vực hoạt động hay khu vực địa lý khác nhau. Chỉ có một điều chắc chắn là trong tương lai, công nghệ sẽ đóng vai trò lớn hơn trong việc tăng mức độ hạnh phúc của nhân viên. Một công ty khởi nghiệp có trụ sở tại Hoa Kỳ tên là Happybot.ai đã phát triển robot với công nghệ AI hoạt động như một nhân viên chăm sóc hạnh phúc. Robot này giao tiếp với nhân viên để giảm áp lực và tăng mức độ hạnh phúc cũng như hiệu suất của họ. Là người từng làm việc ở vị trí tư vấn về "con người và sự thay đổi" tại PricewaterhouseCoopers, người sáng lập công ty, Aaron Cohn đã thiết kế robot dựa trên quan sát của mình rằng nhân viên thường xuyên cảm thấy quá tải bởi áp lực công việc. Happybot.ai muốn nâng cao tinh thần của nhân viên bằng cách trao đổi và cảm thông với áp lực đó.[10]

Đo lường và cải thiện khả năng giữ chân nhân viên

Mức độ hài lòng của nhân viên có mối liên hệ chặt chẽ với khả năng giữ chân họ. Số liệu của Glint thu được từ hơn 500.000 người cho thấy, nhân viên có mức độ gắn kết và hài lòng thấp có

tỷ lệ nghỉ việc nhiều hơn 12 lần so với người có mức độ này cao.[11] Chúng ta cũng biết rằng để mất nhân viên dẫn đến tốn kém chi phí (chưa kể còn ảnh hưởng đến hoạt động của công ty và mất thời gian). Các doanh nghiệp Hoa Kỳ mất khoảng 11 tỷ đô-la mỗi năm do nhân viên nghỉ việc.[12] Vì vậy, nếu xác định được ai có nguy cơ nghỉ việc và tại sao, công ty sẽ áp dụng biện pháp phù hợp để tìm cách giữ lại những nhân viên quan trọng đang có tâm lý dao động. Với dữ liệu và phân tích, hiện nay chúng ta có thể dự đoán tỷ lệ nhân viên nghỉ việc nói chung, thậm chí là dự đoán ai có khả năng nghỉ việc dựa trên những yếu tố như thâm niên công tác.

Ví dụ, công cụ dự đoán nguy cơ nghỉ việc dựa trên AI của hãng Workday sử dụng thuật toán với lượng dữ liệu tương ứng 25 năm làm việc của 100.000 người. Từ khoảng 60 yếu tố (như chức danh, lương thưởng, thời gian nghỉ và thời gian kể từ khi thăng chức), công cụ này có thể tính điểm nguy cơ nghỉ việc của mỗi người.[13] Nhưng gắn kết nhân viên một cách thông minh không chỉ dừng ở việc đúc rút ra những kết luận như vậy, đó còn là vận dụng hiểu biết này để tạo ra chuyển biến. Nhiều công cụ dự đoán nguy cơ có khả năng gợi ý giải pháp để giữ chân nhân viên có giá trị. Ví dụ, chương trình của Workday đề ra bước phát triển tiếp theo trong nghề nghiệp của mỗi người, dựa trên dữ liệu về những người ở vị trí tương tự đã trải qua như thế nào.

Khuyến khích lòng trung thành

Các doanh nghiệp thường nhắc nhiều đến cụm từ khách hàng trung thành và việc làm thế nào để khách hàng gắn bó với một thương hiệu, sản phẩm hay dịch vụ nào đó. Lòng trung thành của nhân viên cũng quan trọng không kém đối với thành công của doanh nghiệp. Trên thực tế, có mối liên hệ rõ ràng giữa lòng trung thành và tỷ lệ giữ chân nhân viên với tỷ lệ giữ chân khách hàng.[14] Vì vậy, các công ty cần quan tâm nhiều đến sự hài lòng của nhân viên cũng như của khách hàng. Nhân viên không hạnh phúc sẽ dẫn đến tỷ lệ nghỉ việc cao (từ đó ảnh hưởng đến tỷ lệ giữ chân khách hàng cùng nhiều vấn đề khác). Ở phần đầu chương, tôi đã đề cập đến công cụ gắn kết nhân viên của HighGround có khả năng thu thập phản hồi của nhân viên về trải nghiệm tại nơi làm việc của họ. HighGround khẳng định dịch vụ của mình tích cực làm giảm tỷ lệ nghỉ việc và dẫn chứng bằng tỷ lệ giảm 5% tại công ty có tên Echo Global Logistics.[15] Một số khách hàng của HighGround đã cài đặt phần mềm tại mọi cửa hàng trong cùng một quốc gia để thu thập dữ liệu hằng ngày về mức độ hài lòng của nhân viên trong một vùng lãnh thổ. Khi tâm trạng của nhân

viên tại cửa hàng nào đó đang từ ổn định chuyển sang ít vui vẻ hơn, ban lãnh đạo có thể kịp thời tìm ra nguyên nhân và xử lý.

Việc tăng cường sự trung thành của nhân viên bắt đầu ngay từ khâu tuyển dụng. Trong Chương 7, chúng ta đã tìm hiểu về cách mà dữ liệu đang cách mạng hóa quá trình tuyển dụng hiện nay. Bằng cách sử dụng một số phương pháp máy học như đã trình bày, các công ty có thể tìm kiếm ứng viên không chỉ có kỹ năng và phẩm chất phù hợp nhất, mà còn gắn bó với công ty lâu dài (dựa trên lịch sử công tác của người đó và mô thức của những nhân viên có lòng trung thành cao). Dữ liệu và phân tích có thể giúp bạn tìm ra nhân viên sẽ ở lâu tại một công ty và thể hiện lòng trung thành cũng như sự cam kết. Tất nhiên, điều này còn phụ thuộc vào việc công ty có thể khiến nhân viên trung thành hay không. Rất may là ngay cả với việc này, dữ liệu cũng có thể giúp ích. Như ví dụ về Xerox trong Chương 4, dữ liệu có thể giúp giảm đáng kể tỷ lệ nghỉ việc, với Xerox là 20%.[16]

Nhiều người cho rằng khả năng giữ chân nhân viên hoàn toàn phụ thuộc vào lương thưởng, nhưng thực tế không phải vậy. Có nhiều yếu tố ngoài mức lương tác động đến lòng trung thành của nhân viên. Vì vậy, khi tìm được người phù hợp với tổ chức, bạn cần vận dụng mọi biện pháp để nhân viên vui vẻ, gắn kết và trung thành. Những biện pháp này bao gồm tuyên dương và tưởng thưởng khi nhân viên làm tốt, trao nhiều cơ hội đào tạo cũng như phát triển, tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp,...

Dự đoán nhân viên nghỉ việc

Với nhiều công ty, khả năng dự đoán chính xác khi nào nhân viên chuyển việc rất quan trọng với việc giữ chân nhân viên và trên thị trường hiện có nhiều công cụ phù hợp mục đích này. Thực tế, đây không phải là ý tưởng mới. Từ nhiều năm nay, Google đã sử dụng thuật toán để dự đoán thành viên nào trong đội ngũ của họ có nhiều khả năng sẽ ra đi. Cuộc cạnh tranh về nhân tài ở Thung lũng Silicon vốn rất gay gắt, nên mặc dù Google có tiếng là một trong những nơi làm việc thu hút nhất Hoa Kỳ, công ty này vẫn phải cẩn trọng trong việc giữ chân người tài. Google lần đầu phát triển thuật toán này năm 2009, dựa trên dữ liệu như khảo sát nhân viên và đánh giá đồng nghiệp.[17] Thuật toán nhanh chóng đem lại thành công khi tìm ra "cảm giác không được phát huy hết khả năng" là một trong những nguyên nhân hàng đầu khiến nhân viên rời bỏ tổ chức. Tại thời điểm đó, Laszlo Bock tuyên bố thuật toán có thể "đọc suy nghĩ của nhân viên trước cả khi họ có ý tưởng nghỉ việc".[17]

Trong nhiều công cụ dự đoán sẵn có trên thị trường, bạn cần đánh giá loại nào phù hợp nhất với mình. Trừ khi tổ chức của bạn rất lớn, hãy chọn công cụ dựa trên dữ liệu bên ngoài và cả dữ liệu nội bộ (như kết quả làm việc, lịch sử công tác, đánh giá định kỳ, câu trả lời khảo sát, lương thưởng, có thể cả thư điện tử và giao tiếp của nhân viên). Theo tôi, cần tiến hành một hình thức khảo sát nhanh mức độ hài lòng của nhân viên nào đó, và cả phân tích cảm xúc, để lấy dữ liệu phục vụ phân tích nhân viên nghỉ việc. Công cụ tốt nhất sẽ cụ thể đến mức độ cá nhân, chỉ ra nhân viên có dấu hiệu thiếu gắn kết, hoặc đang dao động. Tất nhiên, khi hiểu về mô thức nghỉ việc và khoanh vùng được nhân viên có nguy cơ rời đi, bạn sẽ tìm ra biện pháp giải quyết. Tôi muốn nhấn mạnh một lần nữa rằng tăng lương không phải lúc nào cũng có thể giữ chân nhân viên. Nhưng chúng ta đã thấy trong Chương 7, với nhiều người, cơ hội thăng tiến sự nghiệp còn quan trọng hơn.

Chế độ đãi ngộ dựa trên dữ liệu

Có thể nói, trong mảng gắn kết nhân viên, chế độ đãi ngộ có ít ứng dụng dữ liệu và phân tích hơn cả. Nhưng điều này đang thay đổi nhanh chóng và trên thị trường, ngày càng xuất hiện nhiều công cụ cũng như dịch vụ giúp doanh nghiệp áp dụng biện pháp thông minh dựa trên dữ liệu vào cấu trúc lương thưởng. Xây dựng chế độ đãi ngộ công bằng luôn là một phần quan trọng trong gắn kết nhân viên. Sau khi tìm được người phù hợp, bạn cần đưa ra chế độ đủ tốt để thu hút và giữ chân họ. Tìm cách thỏa thuận để giảm lương xuống mức thấp nhất mà nhân viên có thể chấp nhận không phải là cách hay để xây dựng lòng trung thành. Và như đã tìm hiểu trong cuốn sách này, với một số người, nhiều yếu tố khác còn quan trọng hơn lương thưởng. Ví dụ, nhóm người thế hệ Millennials******* thường muốn có cơ hội phát triển sự nghiệp.[18] Khả năng điều chỉnh chế độ đãi ngộ cho phù hợp với từng nhân viên, dựa trên dữ liệu về nhân khẩu học sẽ khuyến khích sự gắn kết lâu dài với tổ chức.

Đảm bảo giá trị thị trường công bằng

Mức lương và giá trị thị trường luôn là vấn đề bí mật với cả người sử dụng lao động lẫn người lao động. Một số công ty không muốn nhân viên biết giá trị thực tế của họ trên thị trường lao động nhằm mục đích trả mức lương thấp hơn. Và nhân viên có thể không muốn cán bộ quản lý hay đồng nghiệp biết mình nhận được bao nhiêu vì sợ bị so sánh. Nhưng việc này không tốt cho cả hai phía. Nhân viên sẽ bất lợi khi đàm phán lương do không biết nên đòi hỏi mức lương bao nhiêu. Và dù một số công ty có thể cho

rằng họ đang được lợi vì trả nhân viên thấp hơn giá trị thực tế trên thị trường, nhưng thực ra họ đang tự giới hạn nguồn nhân sự tiềm năng và tăng tỷ lệ nghỉ việc. Tuy nhiên, mọi việc đang thay đổi, cả người sử dụng lao động lẫn người lao động hiện có thể dễ dàng xác định giá trị thị trường của một công việc nào đó. Chúng ta đã quen tham khảo các trang so sánh giá để tìm ra vé máy bay hay bảo hiểm tốt nhất, và giờ sẽ áp dụng cách tương tự vào so sánh lương. Glassdoor bắt đầu bằng việc đăng tải đánh giá của nhân viên về công ty họ làm việc để người tìm việc mường tượng về môi trường làm việc tại đó, nhưng hiện nay Glassdoor đã phát triển công cụ mới cho phép minh bạch về lương và giá trị thị trường. Nhân viên và công ty có thể gõ tên một chức danh nào đó cùng địa điểm làm việc để xem mức lương bình quân cho vị trí đó. Trang web còn có thể đưa ra báo cáo lương riêng cho từng người dựa trên thông tin chi tiết về kỹ năng và kinh nghiệm. Glassdoor tuyên bố sở hữu thông tin về lương trên thị trường lao động đầy đủ nhất nhờ hàng nghìn người dùng ẩn danh báo cáo mức lương thực tế. Điều này có nghĩa là ngày càng nhiều ứng viên biết rõ giá trị của họ trên thị trường lao động và bước vào đàm phán lương với vị thế vững vàng nhờ thông tin sẵn có. Các công ty vì thế cũng cần chuẩn bị đầy đủ thông tin và tiềm lực để có thể đưa ra mức lương công bằng với giá trị thị trường cho ứng viên tốt. Các cán bộ quản lý nhân sự nên cập nhật giá trị thị trường của nhân viên hiện tại. Phương pháp dựa trên dữ liệu không chỉ giúp bạn lên ngân sách phù hợp cho nhân viên mới mà còn đảm bảo mức lương thưởng đủ sức cạnh tranh, từ đó tăng động lực làm việc và sự trung thành, đồng thời giảm tỷ lệ nghỉ việc.

Xác định giá trị thị trường

Trừ khi bạn có một chuyên gia lương thưởng trong nội bộ tổ chức (công ty nhỏ và vừa thường không có vị trí này), còn không, sẽ khá khó để xác định chính xác mức lương cho nhân viên. Nhưng việc này đang trở nên dễ dàng hơn với doanh nghiệp nhờ lượng thông tin dồi dào về lương và phúc lợi. Những công cụ như salary.com hay payscale.com giúp doanh nghiệp xác định họ đang trả mức lương cạnh tranh hay không. Với phương pháp dựa trên dữ liệu, doanh nghiệp có thể tính toán giá trị của nhân viên hiện tại và nhân viên mới dựa trên những công cụ nghiên cứu bên ngoài (không dựa trên dữ liệu lịch sử trong nội bộ hay đánh giá chủ quan). Đây là phương pháp hợp lý nhất để bạn đảm bảo đưa ra chế độ đãi ngộ công bằng. Nhưng cũng phải có cái nhìn tổng thể bằng cách cân nhắc số liệu thống kê dân số (như khu vực địa lý) thay vì lấy số liệu chung chung cho một công việc cụ thể nào đó. Bên cạnh xác định giá trị thị trường công bằng cho nhân viên

mới, bạn cần đảm bảo chế độ đãi ngộ của mình đủ cạnh tranh. Hãy thường xuyên đánh giá lại chế độ đãi ngộ, ít nhất hai năm một lần, nhưng bạn cũng có thể hằng năm nếu công ty hoạt động trong lĩnh vực cạnh tranh gay gắt về nhân tài.

Kết hợp dữ liệu để đưa ra chế độ đãi ngộ phù hợp

Chế độ đãi ngộ liên quan chặt chẽ đến một số mảng quản trị nhân sự khác cũng như hoạt động lớn của doanh nghiệp, như quản lý hiệu quả công việc, đào tạo và phát triển, tính toán bảng lương. Vì vậy, cần kết hợp nhiều loại dữ liệu để có bức tranh đầy đủ nhằm đạt hiệu quả chiến lược cao nhất có thể. Nhờ tiến bộ công nghệ trong lĩnh vực dữ liệu và phân tích, việc này đang trở nên dễ dàng hơn bao giờ hết.

Ví dụ thực tế

Trường đại học Lincoln đang triển khai hệ thống mới tích hợp nhân sự và bảng lương vào một công cụ báo cáo tổng hợp. Trả lời phỏng vấn Tạp chí Nhân sự, Ian Hodson, Quản lý lương thưởng của trường, cho biết: "Dữ liệu trở nên hữu hiệu hơn khi kết hợp với những thông tin khác. Hệ thống của chúng tôi đưa dữ liệu kích hoạt vào các hệ thống khác, và chúng tôi có được phương pháp liên chức năng trong việc thu thập và sản xuất dữ liệu hiệu quả hơn bao giờ hết."[19] Với hệ thống này, nhóm của Hodson có thể tìm ra mối tương quan giữa tiền lương cùng hiệu quả làm việc cao và ổn định.

Khi hai nhà khổng lồ trong lĩnh vực xuất bản là Penguin và Random House sáp nhập thành Penguin Random House năm 2013, công ty mới phải đối mặt với thách thức lớn từ việc thiết kế lại chế độ lương cùng phúc lợi. Cũng trả lời Tạp chí Nhân sự, Giám đốc Nhân sự của tập đoàn, Neil Morrison giải thích cách công ty này sử dụng một loạt dữ liệu rộng lớn để tái cấu trúc chế độ lương và phúc lợi. Ví dụ, họ ứng dụng dữ liệu rộng để tìm hiểu mức độ yêu cầu phúc lợi, việc đòi hỏi phúc lợi có thay đổi theo nhóm nhân chủng học và chịu ảnh hưởng của mức lương hay không. Theo Morrison, công việc của họ bao gồm "mọi thứ từ tìm hiểu những người có nền tảng xã hội khác nhau nhưng cùng chức vụ, đến đòi hỏi phúc lợi và giá trị cụ thể của những người nhất định. Liệu họ có giá trị đúng như bạn nghĩ và việc này có liên quan đến quyết định nghỉ việc hay ở lại không, đầu tư vào họ có mang lại giá trị không."[20] Từ ví dụ ở phía trên, Morrison giải thích việc dữ liệu đã giúp nhà xuất bản này thiết kế chế độ đãi ngộ như thế nào. Họ phát hiện ra rằng người trẻ tuổi không đòi hỏi chế độ chăm sóc y

tế riêng. Nhờ vậy, công ty có thể đưa ra chính sách "sự linh hoạt của sản phẩm có giá trị thấp hơn".[20] Penguin Random House đang hợp tác với công ty tư vấn lương thưởng Innecto để rà soát các chương trình lương thưởng của họ, sử dụng cả dữ liệu nội bộ lẫn bên ngoài. Theo Morrison: "Hi vọng việc sử dụng và phân tích dữ liệu bên ngoài để so sánh với dữ liệu nội bộ sẽ giúp chúng tôi đưa ra quyết định về cấu trúc chi trả thù lao trong vòng năm năm tới, thay vì cân nhắc từng cấu trúc một."[21]

Thu thập phản hồi về chương trình lương thưởng

Khi một chương trình lương thưởng hay phúc lợi được đưa ra, dữ liệu và phân tích cho phép doanh nghiệp đánh giá chính xác mức độ thành công của chương trình hay tác động của những phúc lợi cụ thể đến sự gắn kết nhân viên. Việc áp dụng loại nền tảng chế độ phúc lợi nào là tùy thuộc nhu cầu của công ty bạn, nhưng chúng phải có những chức năng chính như cho phép kiểm tra kỹ năng và kinh nghiệm của nhân viên, đồng thời so sánh với những người trong cùng tổ chức cũng như trên cả nước. Nền tảng cũng nên có chức năng chỉ ra mối tương quan giữa lương và phúc lợi cụ thể với mức độ hài lòng của nhân viên. Ngoài ra, các công cụ khảo sát có xu hướng được tích hợp vào những nền tảng về chế độ phúc lợi để lấy phản hồi của nhân viên về từng chế độ, nhằm đánh giá mức độ đón nhận các phúc lợi của nhân viên, và gắn kết họ bằng việc cho họ cơ hội đưa ra ý kiến cá nhân. Nếu có thể, hãy xây dựng tính năng này cho nền tảng ngay từ đầu.

Vai trò của AI trong chế độ phúc lợi

AI đang thay đổi mọi mặt kinh doanh và với chế độ phúc lợi cũng vậy. Tương tự như việc sử dụng AI để tìm ra ứng viên phù hợp nhất cho một vị trí nào đó hay với văn hóa công ty (trong Chương 7), bạn có thể cải thiện hoặc tự động hóa nhiều khía cạnh của chế độ lương và phúc lợi nhờ AI. Một loại chế độ mà nhiều người quan tâm là giờ làm việc linh hoạt và làm việc từ xa. Dù không phải người nào cũng mong muốn chế độ này, nhưng một số nhóm nhất định, như những người đã làm cha mẹ hoặc thế hệ Millennials, còn quan tâm đến chế độ này nhiều hơn các chế độ khác. Bạn có thể thấy linh hoạt giờ làm quan trọng như thế nào khi biết rằng 59% người thuộc thế hệ Millennials nói rằng họ làm việc hiệu quả hơn, và 49% cho rằng họ hạnh phúc hơn nếu được làm việc như vậy.

Có vẻ như khi nơi làm việc trở nên linh hoạt hơn, cấu trúc của chế độ phúc lợi cũng thay đổi như vậy. Những chương trình truyền

thống có lẽ sẽ được thay thế bởi các chương trình linh hoạt và đa dạng, phù hợp với nhu cầu từng cá nhân. Công ty nào có thể thích ứng và đưa ra chế độ đãi ngộ linh hoạt sẽ dẫn đầu thị trường. AI và phân tích nhìn chung sẽ giúp điều này trở thành hiện thực. Chúng ta đều biết việc phân tích và điều chỉnh chế độ đãi ngộ cho từng nhân viên một cách thủ công vô cùng tốn thời gian và nguồn lực. Trong khi đó, những nền tảng dựa trên AI giúp bạn hiểu cũng như dự đoán chính xác các xu hướng, hiểu mối liên hệ và nhu cầu khác nhau về quyền lợi giữa các nhóm nhân chủng học, từ đó dễ dàng tìm ra giải pháp phù hợp cho nhân viên ở cấp độ cá nhân. Như vậy, vai trò của chuyên viên quản lý nhân sự trong mảng chế độ phúc lợi sẽ thay đổi lớn. Họ sẽ phải nâng cao kỹ năng, chuyển từ hỗ trợ chuyên sâu thành công việc mang tính chiến lược hơn, tìm cách ứng dụng phân tích dựa trên AI với cả dữ liệu nội bộ lẫn bên ngoài để rút ra kết luận giá trị về chế độ đãi ngộ. Thực tế, việc này quan trọng với mọi khía cạnh của mảng gắn kết nhân viên, không chỉ với chế độ đãi ngộ. Với sự phát triển nhanh chóng của công nghệ, nhân sự cần đóng vai trò định hướng chiến lược cho công ty trong việc ứng dụng tối đa những công cụ và hệ thống như vậy để gắn kết nhân viên nhằm đạt giá trị cao nhất.

Tóm tắt nội dung

Trong chương này, chúng ta đã tìm hiểu ba khía cạnh cơ bản của gắn kết nhân viên dựa trên dữ liệu: sự hài lòng của nhân viên, giữ chân nhân viên và chế độ đãi ngộ, với những ý chính như sau:

- Nhân viên không gắn kết khiến nền kinh tế thế giới tổn thất hàng tỷ đô-la do hiệu suất thấp. Ngược lại, nhân viên hạnh phúc là nhân viên làm việc hiệu quả.

- Hầu hết doanh nghiệp đã sử dụng dữ liệu để đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng, đồng thời gắn kết và giữ chân họ. Đã đến lúc các doanh nghiệp dành sự quan tâm tương tự đến đội ngũ nhân viên của họ.

- Khảo sát nhân viên hằng năm không đủ linh hoạt hay cụ thể để đưa ra kết luận kịp thời và chi tiết cho việc theo sát cũng như cải thiện sự gắn kết của nhân viên.

- Công nghệ dữ liệu cùng phân tích cho phép đo lường sự hài lòng và hạnh phúc của nhân viên chính xác, linh hoạt hơn trước đây rất nhiều, ví dụ như việc sử dụng khảo sát ngắn gọn nhưng thường xuyên.

- Phân tích cảm xúc giúp chúng ta phân tích câu trả lời của những câu hỏi mở hoặc bất kỳ văn bản viết hay nói nào, nhằm tìm hiểu suy nghĩ cũng như cảm xúc thật sự của nhân viên.

- Tỷ lệ nghỉ việc cao gây tổn thất chi phí cho mọi doanh nghiệp. Giữ chân nhân viên dựa trên dữ liệu nghĩa là rút ra kết luận từ nhân viên nghỉ việc, xác định ai có khả năng rời bỏ công ty và đưa ra thay đổi dựa trên bằng chứng xác thực để củng cố lòng trung thành của nhân viên.

- Dữ liệu và phân tích cũng giúp xác định giá trị thị trường công bằng cho nhân viên, đánh giá mức tác động của các chương trình về chế độ đãi ngộ đến sự hài lòng của nhân viên, đồng thời đưa ra những chương trình thật sự phù hợp với họ.

Ngoài việc đảm bảo nhân viên luôn gắn kết, hài lòng và được trả công xứng đáng, bạn còn cần phải quan tâm đến an toàn và sức khỏe nếu muốn họ hạnh phúc, gắn kết cũng như làm việc hiệu quả. Trong chương sau, chúng ta sẽ tìm hiểu những vấn đề thú vị về an toàn và sức khỏe của nhân viên dựa trên dữ liệu, cũng như cách mà công nghệ liên quan đến dữ liệu đang thay đổi phương thức chăm sóc nhân viên.

Chú thích

[1] Xu hướng nguồn vốn con người toàn cầu năm 2017 của Deloitte, Deloitte [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html

[2] Gắn kết nhân viên thế hệ mới, Zarkadakis, G (2015) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.towerswatson.com/en-GB/Insights/Newsletters/Europe/HR-matters/2015/12/ next-generation-employee-engagement

[3] Thông tin báo chí, thiệt hại từ nhân viên không gắn kết tại Anh lên đến 340 bảng mỗi năm, Hay Group [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.haygroup.com/uk/press/details.aspx?id=7184

[4] Kết nối nhân viên: một sự thất bại to lớn? Galagan, P (2015) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2015/03/Employee-Engagement-An-Epic-Failure

[5] Thuật toán cho biết nhân viên thật sự cảm thấy sao, Waddell, K

(2016) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.theatlantic.com/technology/archive/2016/09/the-algorithms-that-tell-bosses-how- employees-feel/502064

[6] Phân tích và phát hiện cảm xúc của nhân viên để cải thiện tổ chức, Subhashini, R và Niveditha, P R (2015) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.sciencedirect.com/science/article/ pii/S1877050915006407

[7] Thông tin báo chí, nghiên cứu mới cho thấy chúng ta làm việc chăm chỉ hơn khi hạnh phúc, University of Warwick (2014) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www2.warwick.ac.uk/newsandevents/pressreleases/new_ study_shows

[8] 7 cách để nhân viên gắn kết, Pepperdine University [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://mbaonline.pepperdine.edu/resources/news-articles/7-ways-managers-can-keep-employees-engaged/?utm_campaign=elearningindustry.com&utm_source=%2Femployee-engagement-and-artificial-intelligence-elearning&utm_ medium=link

[9] Nhân viên gắn kết: chìa khóa để thương hiệu phát triển, Flink, C [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.marketforce.com/blog/engaged- employees-key-thriving-brand?utm_campaign=elearningindustry.com& utm_source=%2Femployee-engagement-and-artificial-intelligence-elearning&utm_medium=link

[10] Robot khiến bạn ngạc nhiên và thú vị. Tại chỗ làm, Happybot [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://happybot.ai

[11] Glint đầu tư thêm 27 triệu đô cho mảng gắn kết nhân viên với sự giúp sức của trí thông minh nhân tạo, Glint (2016) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.marketwired.com/press-release/glint-raises-27-million-boost-employee-engagement-with-help-from-artificial-intelligence-2154186.htm

[12] Tại sao nhiều nhân viên thiếu gắn kết như vậy? Lipman, V (2013) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/01/18/why-are-so-many-employees-disengaged/ #3a29b5081e22

[13] AI đang thay đổi nơi làm việc như thế nào, Greenwald, T (2017) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.wsj.com/articles/how-ai-is-transforming- the-workplace-1489371060

[14] Gắn kết nhân viên = Gắn kết khách hàng, Carter, B (2017) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://blog.accessdevelopment.com/index.php/2014/03/employee-engagement-customer-engagement

[15] Dữ liệu lớn tăng cường gắn kết nhân viên như thế nào, White, S K (2016) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.cio.com/article/3023311/careers-staffing/how-big-data-can-drive-employee-engagement.html

[16] Gặp ông chủ mới: Dữ liệu lớn, Walker, J (2012) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.wsj.com/news/articles/SB10000872396390443890304578006252019616768

[17] Google tìm kiếm câu trả lời cho nhân sự, Morrison, S (2009) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.wsj.com/articles/SB1242690 38041932531

[18] Thế hệ Millennials muốn công việc có cơ hội phát triển, Adkins, AandRigoni, B (2016) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://news.gallup.com/businessjournal/193274/millennials-jobs-development-opportunities. aspx

[19] Chứng cớ cho mức lương theo kết quả làm việc, Giles, H (2015) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.hrmagazine.co.uk/hro/features/1150736/helen-giles-wheres-the-evidence-for-performance-related-pay

[20] Vai trò đang tăng của dữ liệu lớn với chiến lược lương thưởng, Beagrie, S (2015) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/the-role-of-big-data-in-reward-strategies

[21] Khảo sát nơi làm việc của Staples năm 2017, Staples [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.staplesadvantage.com/sites/workplace-index

Chương 9

Đảm bảo an toàn và sức khỏe nhân viên dựa trên dữ liệu

An toàn và sức khỏe của nhân viên là mảng rất quan trọng của quản trị nhân sự. Quản trị nhân sự thông minh dựa trên dữ liệu là sử dụng dữ liệu và phân tích để quản lý sự an toàn, cải thiện điều kiện làm việc cho nhân viên, tăng cường sức khỏe tinh thần cũng như thể chất của họ. Từ lâu, công nghệ, đặc biệt là thiết bị cảm ứng như đầu báo khói, báo gas hay hệ thống an ninh ra vào đã giúp môi trường làm việc trở nên an toàn hơn. Nhưng với sự xuất hiện của dữ liệu lớn và đặc biệt là Internet Vạn vật (IoT), vấn đề này được đẩy lên một tầm cao mới. Một nội dung lớn của đảm bảo an toàn và sức khỏe nhân viên một cách thông minh là việc con người và máy móc cùng phối hợp với nhau. Các hệ thống tại nơi làm việc cần biết về những người hiện diện tại đó, họ đang làm gì, làm như thế nào, cảm thấy ra sao, đây có lẽ là một trong những yếu tố chính khiến nơi làm việc an toàn hơn và nhân viên hạnh phúc hơn. Chương này sẽ đưa ra những ví dụ cho thấy con người và công nghệ có thể phối hợp với nhau như thế nào. Cụ thể, chúng ta sẽ tìm hiểu cách công nghệ dữ liệu và phân tích không ngừng cải thiện an toàn lao động, cũng như các phương pháp mà công ty có thể áp dụng để chăm sóc sức khỏe tâm lý và thể chất cho nhân viên. Bên cạnh đó, tôi sẽ đề cập đến mặt trái của đảm bảo an toàn và sức khỏe của nhân viên dựa trên dữ liệu, đặc biệt là vấn đề bảo mật dữ liệu sức khỏe.

Nâng cao an toàn lao động dựa trên dữ liệu và phân tích

Tôi tin rằng dữ liệu lớn có vai trò vô cùng quan trọng trong việc đảm bảo an toàn cho nhân viên tại nơi làm việc. Công nghệ liên quan đến dữ liệu được áp dụng ở các mức độ khác nhau, từ nhà máy sử dụng robot tự động hóa hoàn toàn đến những ứng dụng

sát thực hơn (ít nhất là với hầu hết doanh nghiệp) như thiết bị cảm ứng hay các công nghệ khác để đảm bảo an toàn lao động. Trong chương này, hãy giả định rằng doanh nghiệp của bạn thuộc trường hợp thứ hai.

Sử dụng, nhưng không giao toàn bộ trách nhiệm cho công nghệ

Tôi không nói về những công ty thoái thác toàn bộ trách nhiệm đảm bảo an toàn cho máy móc. Có một câu chuyện thú vị năm 2016 về nghiên cứu của Georgia Tech cho thấy người tham dự nghiên cứu tin tưởng vào robot hơn là suy luận thông thường, ngay cả khi robot rõ ràng đưa họ vào tình thế nguy hiểm.[1] Trong thí nghiệm, người tham dự được dẫn vào một căn phòng bởi robot bị lỗi, đưa họ đi đường lòng vòng, hoặc ngừng hoạt động ngay lúc dẫn đường, theo sắp đặt sẵn của các nhà nghiên cứu. Khi người tham dự đều ở trong phòng, chuông báo cháy kêu và cũng robot đó dẫn họ thoát hiểm qua hành lang đầy khói giả. Đây là phần đáng sợ: ngay cả khi rõ ràng bị dẫn đi sai đường, xa khỏi biển báo lối thoát khẩn cấp, hầu hết người tham dự vẫn đi theo robot. Một số người thậm chí còn theo vào một căn phòng tối bị đồ đạc chặn lối, cũng theo sắp đặt của các nhà nghiên cứu. Mọi người tin vào robot, dù ngay đầu thí nghiệm đã chứng minh robot đó bị lỗi hoặc không đáng tin. Kết quả này cho thấy chúng ta cần kết hợp công nghệ với con người và suy luận thông thường, thay vì giao toàn bộ sự an toàn của mình cho máy móc.

Trong thế giới được thúc đẩy bởi dữ liệu như hiện nay, chúng ta có thể đo lường hầu như mọi việc, và doanh nghiệp cũng có thể xác định nhân viên của mình đang làm gì hay cảm thấy ra sao. Có một ví dụ tôi rất thích từ lĩnh vực chăm sóc sức khỏe cho thấy con người có thể đo lường được đến đâu. Hệ thống theo dõi sức khỏe kết nối với đám mây điện toán, một tiến bộ vượt bậc của y học hiện đại, cho phép chuyên gia chăm sóc sức khỏe theo dõi đối tượng của mình từ xa để giúp đỡ hoặc tư vấn khi cần. Ví dụ, Philips Healthcare Informatics phát triển một thiết bị mang trên người giúp người lớn tuổi tiếp tục sống ở nhà thay vì phải vào trung tâm chăm sóc sức khỏe. Thiết bị này có dạng vòng nhựa nhỏ đeo trên cổ, trong đó tích hợp một điện thoại siêu nhỏ, phần mềm cảm ứng chuyển động và gia tốc kế. Ngoài việc người sử dụng có thể gọi giúp đỡ bằng cách ấn một nút nhỏ trên vòng, thiết bị này còn có khả năng phát đi cảnh báo khi người dùng bị ngã. Với những hệ thống như thế này, dữ liệu được truyền từ thiết bị mang trên người tới đám mây điện toán, nơi các chương trình phân tích tiếp nhận và tìm kiếm dấu hiệu đáng ngại để cảnh báo chuyên gia y tế nếu cần. Thiết bị mang trên người thậm chí có thể

phát hiện những thay đổi nhỏ như dáng đi không khỏe mạnh, từ đó giúp người dùng lưu ý và trị liệu. Bên cạnh đó, còn rất nhiều chức năng như theo dõi huyết áp, nhịp tim, đường huyết và oxy trong máu. Như chúng ta sẽ tìm hiểu trong chương này, thiết bị mang trên người sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo an toàn và sức khỏe của nhân viên, trong bối cảnh công nghệ đang không ngừng tiến bộ.

IoT đang khiến nơi làm việc trở nên an toàn hơn

Tất nhiên, hầu hết công ty muốn xây dựng môi trường làm việc an toàn, nơi không ai bị thương tích khi làm việc. Tuy nhiên, không thể tránh khỏi tai nạn nghề nghiệp và các vấn đề sức khỏe liên quan tới công việc. Cơ quan An toàn và Sức khỏe Anh ước tính hằng năm có khoảng hơn 600.000 người bị tai nạn lao động và 500.000 người khác mắc bệnh nghề nghiệp tại Anh. Tổng thiệt hại do tai nạn và bệnh tại nơi làm việc ước tính vượt mức 14 tỷ bảng.[3] Hầu hết thiệt hại đều do người lao động gánh chịu, nhưng gần 3 tỷ bảng trong đó do chủ lao động phải trả. Tai nạn và vấn đề sức khỏe tại nơi làm việc không chỉ tác động lớn đến nhân viên cùng gia đình họ, mà còn ảnh hưởng đến doanh nghiệp cũng như danh tiếng của doanh nghiệp. Rõ ràng, chúng ta cần phải thay đổi.

Thay đổi hành vi của nhân viên

Ngày nay, IoT đang thay đổi cách nghĩ và cách làm của doanh nghiệp trong việc đảm bảo an toàn cho nhân viên. Một trong những thách thức tại nơi làm việc là thay đổi hành vi của nhân viên cho phù hợp với quy định an toàn hoặc sáng kiến an toàn mới tại nơi làm việc. Điều này rất quan trọng với những lĩnh vực hoặc công ty phụ thuộc vào nhân viên hợp đồng hay thời vụ, như ngành xây dựng. IoT giúp khuyến khích nhân viên áp dụng sáng kiến an toàn bằng cách theo dõi và cảnh báo các hành vi liên quan đến an toàn. Các thiết bị IoT, như thiết bị mang trên người và cảm ứng, có thể tạo ra lượng lớn dữ liệu theo thời gian thực về an toàn lao động và hoạt động của nhân viên. Dữ liệu không chỉ cho thấy quy định và sáng kiến an toàn có được nhân viên tuân thủ hay không, mà còn giúp đưa ra kết luận để cải tiến chương trình an toàn lao động trong tương lai. Dữ liệu càng cải thiện các chương trình bao nhiêu, nhân viên càng tự động tuân thủ và càng có nhiều khả năng áp dụng sáng kiến mới hoặc cải tiến trong tương lai. Quan trọng là thiết bị IoT có thể truyền tải dữ liệu theo thời gian thực đến các phần mềm phân tích đang hoạt động, nên người quản lý sẽ được cảnh báo về tình huống không an toàn và xử lý kịp thời. Chương 4 đã nêu ra một số ví dụ minh chứng điều

này, bao gồm việc dùng dữ liệu video để phát hiện nhân viên không mặc trang phục bảo hộ rồi nhanh chóng gửi thông báo đến cán bộ quản lý. Những phương pháp phân tích như vậy có thể làm giảm tai nạn lao động trong tương lai. Cũng như vậy, khả năng dự báo tai nạn lao động đang không ngừng được cải thiện. Vài năm trước, các nhà nghiên cứu tại trường Đại học Carnegie Mellon đã xây dựng các mô hình dự đoán an toàn dựa trên dữ liệu theo thời gian thực với độ chính xác ở khoảng 80% đến 97%.[4] Mô hình này đang được một số công ty sử dụng bằng cách lấy dữ liệu khảo sát an toàn lao động để dự đoán không chỉ số lượng mà còn địa điểm có khả năng xảy ra sự cố an toàn trong tháng tiếp theo.

Vai trò của thiết bị mang trên người

Chương này sẽ nêu ra nhiều ví dụ về những thiết bị IoT như bộ phận cảm ứng, vòng tay theo dõi và mũ bảo hiểm thông minh đang được ứng dụng trong các lĩnh vực như thế nào. Chắc chắn, công nghệ thiết bị mang trên người sẽ tác động lớn đến lĩnh vực an toàn lao động, và viễn cảnh của "nhân viên kết nối" đang dần trở thành hiện thực trong nhiều lĩnh vực. Điều quan trọng là thiết bị IoT giúp nhân viên (và cán bộ quản lý) ý thức hơn về việc họ đang làm cũng như môi trường xung quanh, có thể dưới dạng cảnh báo khi ai đó làm việc quá nhiều và cần được nghỉ, hoặc không sử dụng thiết bị bảo hộ đúng cách. Điều này sẽ cải thiện an toàn lao động đáng kể, vì khi nhận thức của nhân viên được nâng cao, họ sẽ hành động theo cách an toàn hơn.

Nhà sản xuất thép North Star BlueScope Steel là một ví dụ về ứng dụng công nghệ IoT vào thực tế. Công ty này đang hợp tác với IBM để thiết kế chương trình an toàn lao động kết hợp giữa sức mạnh của điện toán nhận thức với thiết bị cảm ứng cài đặt ở vòng tay và mũ bảo hiểm.[5] Chương trình có tên gọi Giải pháp Sức khỏe và An toàn Nhân viên của IBM sẽ truyền cảnh báo theo thời gian thực đến nhân viên cũng như cán bộ quản lý khi có vi phạm về quy tắc an toàn, hoặc khi an toàn của nhân viên bị đe dọa. Ví dụ, nếu phát hiện nhân viên không cử động trong khi nhịp tim và thân nhiệt tăng cao, có thể do làm việc quá sức hoặc sốc nhiệt, hệ thống sẽ gửi cảnh báo đến cán bộ quản lý, hoặc nhắc nhở nhân viên nghỉ ngơi. Điều thú vị là chương trình này không chỉ giúp theo dõi từng người theo thời gian thực, mà còn đưa ra lời khuyên hoặc hành động phù hợp cho từng cá nhân dựa trên dữ liệu thu được.

Tương tự như vậy, giải pháp "Nhân viên Kết nối" do Honeywell hợp tác với Intel xây dựng sử dụng thiết bị cảm ứng để thu thập dữ liệu về nhịp tim, chuyển động và cử chỉ của nhân viên, từ đó

đưa ra lời khuyên riêng cho từng người nhằm ngăn chặn chấn thương[6] – chúng ta sẽ tìm hiểu kỹ hơn ở phần sau của chương. Công nghệ cảm ứng tương tự như vậy cũng được dùng để giám sát môi trường làm việc như nhiệt độ, tiếng ồn, độ ẩm, ánh sáng, khí độc và bức xạ. Robot ngày nay có thể "ngửi" và dùng bộ phận cảm ứng để phát hiện các chất đặc trưng như máu hay cồn trong không khí. Blanca Lorena Villarreal, nhà nghiên cứu thuộc trường Đại học Tecnológico de Monterrey ở Mexico đã phát triển "mũi điện tử" để lắp đặt cho robot.[7] Đây không phải lần đầu tiên công nghệ như vậy được sử dụng. Trường Đại học Örebro ở Thụy Điển chế tạo robot "Gasbot" để phát hiện khí mê-tan rò rỉ ở các bãi chôn lấp rác. Thực tế, robot có thể phát hiện khí rò rỉ nhanh và chính xác hơn con người rất nhiều.[8] Tôi sẽ nêu thêm ví dụ từ các ngành nghề lĩnh vực khác ở phần sau của chương, nhưng đến lúc này, có thể thấy rõ IoT chính là tương lai của an toàn lao động.

Lái xe an toàn hơn

Lái xe luôn là một trong những hoạt động nguy hiểm nhất đối với con người, dù chỉ đi từ nhà đến nơi làm việc, đi gặp khách hàng hoặc vận chuyển hàng hóa. Công ty Delta ID của Hoa Kỳ đã sử dụng công nghệ quét mống mắt để giúp lái xe an toàn hơn. Công ty này hợp tác với tập đoàn Gentex, vốn được biết đến bởi công nghệ gương chiếu hậu, và cho ra đời sản phẩm gương chiếu hậu có tính năng quét mống mắt để cho phép con người lái xe. Dù hiện tại, công nghệ này chỉ được dùng cho mục đích an ninh, nhưng trong tương lai, nó có thể xác định người điều khiển phương tiện có đang mệt mỏi hay sử dụng chất kích thích hay không.[9]

Mệt mỏi trong lúc lái xe là vấn đề lớn và là nguyên nhân của gần 20% số vụ tai nạn. Nghiêm trọng hơn, tai nạn giao thông do người điều khiển phương tiện bị mệt mỏi có khả năng dẫn đến tử vong hoặc chấn thương nghiêm trọng tới 50%.[10] Nếu công việc của nhân viên liên quan đến điều khiển phương tiện giao thông, bạn cần đảm bảo họ không bị mệt mỏi trong lúc làm việc. Việc này không chỉ quan trọng với những người làm nghề lái xe, mà còn với công việc đòi hỏi di chuyển nhiều trên đường (như nhân viên bán hàng). Mệt mỏi khi lái xe có thể xảy ra với bất kỳ loại phương tiện đi lại nào. Một báo cáo của Caterpillar ước tính mệt mỏi là một trong những nguyên nhân chính gây tai nạn khi vận hành thiết bị cơ giới như máy xúc hay xe ủi.[11] Vì vậy, với công ty trong lĩnh vực hầm mỏ và xây dựng, mệt mỏi là vấn đề cực kỳ quan trọng với an toàn lao động.

Một công ty của Úc có tên Seeing Machines đã phát triển công

nghệ xử lý vấn đề mệt mỏi trong khi lái xe bằng cách theo dõi mắt người điều khiển phương tiện.[12] Hệ thống theo dõi gồm một máy quay, hệ thống định vị toàn cầu (GPS) và gia tốc kế, được thiết kế đặc biệt cho phương tiện của ngành khai thác mỏ, ghi lại chuyển động của mắt và mi mắt như tần suất chớp mắt, mỗi lần kéo dài bao lâu, mi mắt chuyển động chậm như thế nào, kể cả khi lái xe đeo kính râm. Thậm chí cả vị trí đầu hay lái xe có xu hướng gục đầu xuống cũng được ghi nhận và phân tích. Khi lái xe nhắm mắt lâu hơn 1,6 giây, chuông cảnh báo trong xe sẽ kêu, tạo ra tiếng ồn và rung ghế ngồi. Nếu chuông kêu lần thứ hai, cảnh báo sẽ được gửi đến bộ phận điều vận xe hoặc cán bộ quản lý để liên lạc với lái xe qua bộ đàm. Đến lần thứ ba, lái xe sẽ được cắt ca để nghỉ. Trả lời tạp chí Wired, Tổng Giám đốc Seeing Machines, Ken Kroeger cho biết hệ thống này giảm 70-90% số lượng "sự cố do mệt mỏi".[13] Caterpillar đã rất ấn tượng với kết quả này và bắt đầu đưa công nghệ vào một số xe tải vận chuyển ở mỏ. Điều thú vị là hệ thống còn có khả năng phát hiện khi nào lái xe thiếu tập trung và rời mắt khỏi nơi cần chú ý để kích hoạt chuông báo.

Seeing Machines không phải là công ty duy nhất giới thiệu công nghệ này, còn nhiều thiết bị khác cũng có chức năng theo dõi sự mệt mỏi và khả năng chú ý, như thiết bị có thiết kế giống tai nghe của công ty Maven Co-Pilot.[14] Có thể dễ dàng thấy công nghệ này sẽ được ứng dụng không chỉ với phương tiện vận chuyển trong ngành khai thác mỏ, mà còn với bất kỳ loại phương tiện vận chuyển tải, từ xe công ty, xe vận chuyển hàng hóa nặng (HGV) hoặc thậm chí máy bay.

Giúp môi trường làm việc trong ngành công nghiệp và chế tạo an toàn hơn

Triển vọng kết nối nhân viên có thể sớm trở thành hiện thực trong nhiều ngành công nghiệp và chế tạo. Đầu chương này, tôi đã đề cập đến việc hai công ty Honeywell và Intel hợp tác trong giải pháp "Kết nối Nhân viên", đồng thời tin rằng công nghệ về thiết bị mang trên người sẽ tạo ra cuộc cách mạng trong mảng an toàn lao động. Công nghệ này bao gồm các thiết bị cảm ứng mang trên người có khả năng thu thập dữ liệu như nhịp tim, hơi thở, cử động, tư thế và thậm chí là dấu hiệu của khí độc. Tất cả những dữ liệu này được hiển thị trên bảng tổng hợp, giúp cán bộ quản lý và chuyên gia an toàn lao động có bức tranh toàn cảnh về tình hình của nhân viên theo thời gian thực, cho phép họ phản ứng với các tình huống nguy hiểm hoặc chú ý đến những nguy cơ tiềm tàng để kịp thời ngăn chặn tai nạn hay bệnh tật. Tất nhiên, hầu hết ngành công nghiệp và chế tạo đều cần có sự vận hành của cả con

người và máy móc. IoT, đặc biệt là thiết bị cảm ứng, đóng vai trò quan trọng trong việc tăng cường an toàn và hiệu quả của máy móc, như đánh giá vận hành của máy, sự cố bất thường hoặc dừng hoạt động (cùng với nguyên nhân). Tất cả những điều này giúp công ty hiểu hơn về tình hình thực tế ở nhà xưởng, dự đoán nguy cơ đối với an toàn, xác định máy hoạt động kém và giảm trường hợp dừng hoạt động do liên quan đến an toàn. Sự kết hợp của máy móc và hệ thống IT thường được nhắc đến với tên gọi "doanh nghiệp kết nối".[15]

Dù công nghệ đóng vai trò quan trọng trong các ngành công nghiệp và chế tạo, quản lý an toàn lao động theo cách truyền thống lại phụ thuộc vào các phương pháp hoặc thông tin lỗi thời, chủ yếu dựa trên những gì đã xảy ra trong quá khứ hoặc tại địa điểm khác. Khả năng thu thập dữ liệu theo thời gian thực sẽ tạo ra khác biệt lớn. Thứ nhất, dữ liệu giúp chỉ ra sai lệch giữa cách máy móc và hệ thống an toàn được thiết kế với những gì xảy ra trên thực tế. Ví dụ, dữ liệu cho thấy nút dừng khẩn cấp trên máy móc thực ra không được dùng trong các trường hợp khẩn cấp, mà để xử lý lỗi kẹt máy. Cách sử dụng sai này có thể làm giảm hiệu quả của hệ thống an toàn và dừng hoạt động khi thật sự cần đến, khiến nhiều người rơi vào nguy hiểm. Những thông tin như vậy giúp công ty biết khi nào cần đào tạo an toàn lao động cho nhân viên. Nếu không biết điều gì đang thật sự xảy ra và tại sao, những người có trách nhiệm đảm bảo an toàn lao động sẽ mất phương hướng. Dữ liệu và phân tích sẽ giúp họ định hướng. Ngoài ra, nhờ khả năng dự đoán của phân tích, các hệ thống đảm bảo an toàn của máy móc có thể dự đoán nguy cơ.

Giúp công trường xây dựng an toàn hơn

Công trường xây dựng ẩn chứa nhiều nguy hiểm cho người lao động, và công nhân xây dựng có thể gặp phải nhiều vấn đề sức khỏe liên quan đến công việc, như tiếp xúc với vật liệu độc hại, rung chấn cùng tiếng ồn. Công ty khởi nghiệp SmartSite đã xây dựng giải pháp phần cứng và phần mềm để giải quyết vấn đề này. Hệ thống do SmartSite phát triển đang được một số công ty xây dựng thử nghiệm, chúng sử dụng thiết bị cảm ứng để đo tiếng ồn, tia tử ngoại và chất lượng không khí để cảnh báo khi nào công nhân gặp nguy hiểm. Mục đích là để đo lường chính xác điều kiện làm việc trên công trường thay vì dựa trên kinh nghiệm.

Nhờ công nghệ IoT, mũ bảo hộ cũng trở nên "thông minh" hơn. SmartCap đã cho ra đời sản phẩm mũ bảo hộ tích hợp thiết bị cảm ứng để phát hiện (với độ chính xác gần 95%) tình huống mệt mỏi

ở công nhân vận hành máy. Vốn được thiết kế cho tài xế xe tải, nhưng hiện nay, chiếc mũ này được công ty xây dựng BAM Nuttall dùng cho các dự án đường sắt ở Wales, và sẽ sớm xuất hiện ở Scotland.[16]

VINCI Construction UK, một công ty xây dựng khác, đang sử dụng công nghệ thiết bị cảm ứng ViSafe để thu thập dữ liệu theo thời gian thực về hoạt động của công nhân khi làm việc. Dữ liệu thu được cho thấy một loại khay đựng vữa của hãng EcoSpot có khả năng làm giảm 85% thời gian cúi lưng ở góc hơn 20 độ cho thợ nề. Không chỉ vậy, VINCI Construction UK còn phát hiện rằng hệ thống của EcoSpot giúp tăng hiệu suất làm việc thêm 17%, bằng việc tăng số gạch xây được mỗi phút.[17]

Đảm bảo an toàn cho người lao động trong điều kiện nhiệt độ cao

Những năm gần đây, người dân Anh đã trải qua nhiều đợt nắng nóng với nhiệt độ lên tới hơn 30°C. Với những người sống ở khu vực Trung Đông hay vùng khô cằn của Úc, nhiệt độ này là bình thường, nhưng với người Anh, đây là cả vấn đề! Đến bản thân tôi ngồi trong phòng viết sách cũng cảm thấy mệt mỏi, thì với những người làm việc ngoài trời hoặc công việc liên quan đến vận động thể chất, nhiệt độ cao sẽ đe dọa nghiêm trọng sức khỏe của họ.

Công ty thiết kế xây dựng Laing O'Rourke hoạt động ở những vùng khô cằn của Úc đang sử dụng công nghệ IoT để đảm bảo an toàn cho nhân viên làm việc trong điều kiện khắc nghiệt.[18] Công ty này dùng mũ bảo hộ thông minh có lắp băng đô cảm ứng để đo nhịp tim và nhiệt độ của người đội cũng như nhiệt độ môi trường. Dữ liệu sau đó được truyền đến đám mây điện toán để phân tích nhằm tìm ra dấu hiệu say nóng. Nếu nhân viên gặp nguy hiểm, mũ bảo hộ sẽ nhận được cảnh báo dưới dạng âm thanh và rung lên, nhằm nhắc nhở nhân viên đó nghỉ ngơi trong bóng râm. Công nghệ này hoàn toàn có thể sử dụng ở nhiều khu vực và điều kiện khác nhau, từ trang trại cây ăn quả, vườn nho đến công trường xây dựng.

Các nhà khoa học tại trường Đại học California-Berkeley đã đi xa hơn một bước, họ phát triển thiết bị có thể dễ dàng cài đặt vào vòng tay hoặc băng đô để theo dõi nồng độ các chất trong mồ hôi. Đây là cách chính xác hơn để dự đoán nguy cơ mất nước hay kiệt sức vì nắng nóng. Thiết bị cảm ứng có thể phát hiện mồ hôi, nhưng quan trọng là điều chỉnh kết luận theo sự thay đổi nhiệt độ của da. Những tín hiệu này sẽ được truyền tới một ứng dụng

tương thích để rút ra kết luận về mức độ mất nước theo thời gian thực.[19]

Tìm hiểu mối liên hệ giữa kết nối, an toàn lao động và năng suất làm việc

Kết nối nhân viên và máy móc không chỉ tăng cường mức độ an toàn khi làm việc mà còn giúp tăng năng suất lao động đáng kể. Hãy nhớ lại ví dụ về máy sản xuất ở đầu chương này. Nếu không sử dụng đúng cách, hệ thống máy và hệ thống an toàn có thể hỏng sớm hoặc phải tạm dừng để bảo trì đột xuất, những điều đó đều ảnh hưởng đến năng suất. Thông tin chi tiết về các vấn đề liên quan đến an toàn lao động có thể hỗ trợ quá trình tìm ra nguyên nhân và khắc phục hậu quả nhanh hơn, thậm chí có thể ngăn chặn chúng xảy ra nhờ đào tạo nhân viên. Điều này cũng đúng với những nhân viên được kết nối, như ví dụ về năng suất của thợ nề tăng 17%. Nhiều nghiên cứu khác cũng cho thấy nhân viên kết nối thường có năng suất lao động cao hơn 8-9%, và doanh nghiệp có nhân viên kết nối giảm được khoảng 8% chi phí.[20] Với những lợi ích như vậy, không ngạc nhiên khi một nghiên cứu cho thấy 85% trong số khoảng 500 chủ công ty sản xuất được hỏi cho rằng việc kết nối nhân viên sẽ phổ biến với hoạt động sản xuất vào năm 2020.[21]

Cải thiện sức khỏe tinh thần và thể chất của nhân viên

Thiết bị cảm ứng không chỉ dùng cho lĩnh vực an toàn lao động, mà còn để đảm bảo môi trường làm việc thoải mái, ví dụ như cảm ứng nhiệt độ giúp cửa sổ mở tự động để điều hòa không khí trong phòng. Những công nghệ này đã trở thành phổ biến với nhiều tổ chức, vì vậy trong phần này, tôi sẽ dẫn chứng những ứng dụng mới hoặc tiềm năng hơn để giúp các công ty chăm sóc nhân viên của mình. Nhiều ví dụ trong số đó sẽ nói về sức khỏe tinh thần và thể chất của nhân viên, cũng như cách các tổ chức như BP triển khai chương trình chăm sóc sức khỏe nhân viên dựa trên dữ liệu.

Tại sao nhân viên cần khỏe mạnh?

Chúng ta đều hiểu rằng nhân viên càng khỏe mạnh thì càng hạnh phúc và càng làm việc tốt hơn. Một số bệnh nghề nghiệp thường gặp nhất bao gồm vấn đề sức khỏe tâm thần (như áp lực hay lo lắng) và cơ xương khớp (như đau lưng). Những vấn đề này khiến công ty thiệt hại do nhân viên vắng mặt và kém năng suất. Một báo cáo cho thấy tình trạng vắng mặt tại nơi làm việc khiến nền kinh tế Anh thiệt hại 18 tỷ bảng mỗi năm, và được dự báo tăng lên

mức 21 tỷ bảng vào năm 2020.[22] Trong bối cảnh đó, chương trình chăm sóc sức khỏe nhân viên đang ngày một phổ biến với các doanh nghiệp, nhằm giúp nhân viên khỏe mạnh hơn và vì vậy hạnh phúc hơn. Những chương trình như vậy không chỉ giúp giảm thiểu tình trạng nghỉ làm, mà còn tăng cường sự gắn kết và giữ chân nhân viên.[23]

Dữ liệu và phân tích đang bắt đầu đóng vai trò quan trọng trong việc tăng cường hiệu quả của các chương trình chăm sóc sức khỏe và khuyến khích nhân viên tham dự những chương trình này. Vòng đeo tay theo dõi sức khỏe như của hãng Fitbit đang được cấp phát miễn phí hoặc giảm giá cho nhân viên nhằm giúp họ theo dõi mức độ vận động và khuyến khích vận động nhiều hơn. Chúng ta sẽ nói kỹ hơn về nội dung này trong phần sau.

Ở cấp độ tổ chức, ngành phân tích cho phép doanh nghiệp phân tích dữ liệu về các chương trình chăm sóc sức khỏe nhân viên, như dữ liệu từ thiết bị mang trên người hoặc kết quả của khảo sát nhanh, nhằm thiết kế và quản lý chương trình hiệu quả hơn. Ví dụ, nếu kết quả khảo sát nhanh cho thấy một khía cạnh nào đó của chương trình chăm sóc sức khỏe ít được đón nhận, công ty sẽ thay đổi khía cạnh đó để cải tiến hoặc thay thế hẳn.

Chăm sóc sức khỏe tinh thần của nhân viên

Như đã tìm hiểu trong cuốn sách này, trí thông minh nhân tạo (AI) đóng vai trò ngày càng lớn, đặc biệt trong mảng chăm sóc sức khỏe tinh thần cho nhân viên. Chương 8 đã trình bày chi tiết ứng dụng của khảo sát nhanh và phân tích cảm xúc trong việc tìm ra cảm nhận thật sự của nhân viên. Loại công nghệ này, đặc biệt là phân tích cảm xúc, thậm chí có thể chỉ ra dấu hiệu bị áp lực, trầm cảm hoặc lo âu. Với hơn 400.000 người đang gặp các vấn đề sức khỏe liên quan đến áp lực từ công việc, đây cần được coi là vấn đề lớn với người sử dụng lao động.[24] Theo Cơ quan An toàn và Sức khỏe Anh, trong giai đoạn 2015-2016, có 37% trường hợp bệnh liên quan đến công việc do áp lực gây ra, và 45% số ngày làm việc bị mất do nhân viên nghỉ ốm.[25] Công ty sức khỏe số BioBeats gần đây đã tiến hành thử nghiệm với hãng BNP Paribas trong việc ứng dụng dữ liệu để giúp nhân viên quản lý sức khỏe thông qua chương trình tư vấn cá nhân dựa trên AI. Trong thử nghiệm này, 560 nhân viên của BNP Paribas được phát vòng theo dõi sức khỏe của Microsoft (Microsoft Band 2) và thiết bị này sẽ thu thập dữ liệu sinh trắc gửi đến động cơ AI (AI engine) của BioBeat để phân tích. Kết quả cho thấy, chương trình này có thể phân biệt các trường hợp áp lực thật và áp lực tưởng tượng, cũng như mối liên

hệ giữa áp lực và suy diễn.[26]

Nâng cao sức khỏe thể chất với IoT

Ngoài việc xác định nhân viên nào đang gặp nguy hiểm, bị áp lực hay lo âu, hiện nay, công nghệ còn giúp chúng ta có lối sống lành mạnh và linh hoạt hơn. IoT đóng vai trò lớn trong đó. Ví dụ, bạn biết có bao nhiêu người đang dùng vòng tay theo dõi sức khỏe hay ứng dụng nào đó trên điện thoại để theo dõi hoạt động hay số bước đi mỗi ngày không? Tôi cho là có rất nhiều người.

Giảm nguy cơ với cột sống

Tôi đã rất ngạc nhiên khi biết 12,5% trường hợp nghỉ ốm ở Anh là do đau lưng.[27] Vấn đề này xuất phát từ việc quá nhiều người ngồi làm việc cả ngày. Cơ thể của chúng ta không được cấu tạo để ngồi bảy tiếng mỗi ngày, kể cả khi ngồi đúng tư thế. Giữ đúng tư thế hằng ngày đã rất khó; và hãy nghĩ thế này, hầu hết chúng ta còn chẳng ý thức về tư thế của bản thân trong hầu hết thời gian. Tư thế sai gây ra nhiều vấn đề sức khỏe lâu dài và chúng ta không nên coi thường nó.

Dù các đánh giá về nguy cơ tại nơi làm việc và sản phẩm công thái học như đệm lưng hay ghế kê chân đã giải quyết phần nào vấn đề bệnh cột sống, nhưng chắc chắn là chúng ta có thể làm hơn thế. IoT cung cấp một phần giải pháp. Chúng ta đã thấy nhiều ví dụ về việc máy móc và con người ngày càng kết nối hơn, hiện nay, ghế văn phòng cũng thay đổi nhờ IoT. Ngay cả khi ghế được thiết kế vô cùng tỉ mỉ theo công thái học, chúng ta vẫn có thể ngồi sai tư thế do không ý thức được dáng ngồi của mình khi tập trung làm việc. Do đó, ghế thông minh Axia của hãng BMA Ergonomics được thiết kế để theo dõi dáng ngồi và đưa ra phản hồi khi phù hợp về phương pháp cải thiện tư thế nhằm tránh các vấn đề về cột sống.[28] Thiết bị cảm ứng cài đặt ở ghế ngồi sẽ ghi nhận cách ngồi của người dùng và nhắc nhở khi họ sai tư thế, như tạo rung động khi họ ngồi ở tư thế không tốt quá lâu. Họ cũng có thể kiểm tra tư thế ngồi hiện tại và trong một tiếng trước qua "biển báo thông minh". Phần mềm đi kèm cũng sẽ đưa ra lời khuyên thiết thực để người dùng cải thiện tư thế. Mục đích là giúp nhân viên ý thức về tư thế ngồi suốt cả ngày, điều chỉnh khi cần và qua đó phòng tránh các vấn đề cột sống trong tương lai.

Vai trò của vòng theo dõi sức khỏe

IoT cũng đang tác động đến sức khỏe tinh thần và thể chất của

nhân viên theo cách dễ nhận ra hơn: vòng theo dõi sức khỏe. Những chiếc vòng này ngày càng trở nên phổ biến trong các chương trình chăm sóc sức khỏe của doanh nghiệp trên toàn thế giới. Fitbit là một trong những nhà cung cấp vòng tay theo dõi sức khỏe lớn nhất thế giới với rất nhiều khách hàng doanh nghiệp, trong đó có BP và Bank of America. Hãng Target đã phát 300.000 vòng tay của Fitbit cho nhân viên, con số này của IBM là 40.000 chiếc trong vòng hai năm, còn Barclays là 75.000 chiếc.[29] Hệ thống thiết bị dành cho doanh nghiệp của Fitbit gồm một bộ công cụ và nguồn lực, như bảng số liệu tổng hợp cho phép theo dõi hoạt động của nhân viên. Thiết bị theo dõi có nhiều công dụng hơn là chỉ khuyến khích nhân viên đứng dậy và đi lại; Fitbit cũng tuyên bố tăng cường sự tham gia của nhân viên vào các chương trình chăm sóc sức khỏe và cải thiện sức khỏe của họ. Tại Hoa Kỳ, thiết bị này còn được doanh nghiệp sử dụng để giảm chi phí bảo hiểm y tế, bằng cách dùng dữ liệu sức khỏe và hoạt động của nhân viên để đàm phán với công ty bảo hiểm. BP đưa ra chương trình "Thử thách một triệu bước", theo đó, mỗi nhân viên được phát một chiếc vòng theo dõi sức khỏe của Fitbit và được thử thách đi bộ một triệu bước trong vòng một năm. Người vượt qua thử thách sẽ được giảm phí bảo hiểm trong năm tiếp theo. Theo báo cáo, tỷ lệ tham dự chương trình này lên tới 75%, và đến năm 2015, 81% số nhân viên đã vượt qua mục tiêu một triệu bước.[30] Điều này không có nghĩa là bạn phải trang bị cho hàng nghìn nhân viên của mình ngay lập tức, mà cho thấy nhân viên sẵn sàng tham dự các chương trình chăm sóc sức khỏe dựa trên IoT đến mức nào. Vì ngày càng có nhiều người sử dụng vòng tay theo dõi sức khỏe, và ứng dụng di động cũng có tính năng tương tự để theo dõi vận động cùng chỉ số sức khỏe, các chương trình chăm sóc sức khỏe có thể tận dụng điều này để nâng cao hiệu quả.

Dự đoán các vấn đề sức khỏe trong tương lai

Bước tiếp theo của chăm sóc sức khỏe nhân viên dựa trên IoT là ứng dụng phân tích dự đoán để phòng ngừa các vấn đề sức khỏe. Nền tảng phân tích sức khỏe COVALENCE của Intel tích hợp công nghệ của thiết bị mang trên người với phân tích dự đoán nhằm giúp doanh nghiệp chẩn đoán sớm dấu hiệu bệnh tật và đưa ra biện pháp ngăn chặn.[31] Nền tảng sử dụng dữ liệu từ thiết bị theo dõi sức khỏe (như nhịp tim, mức độ vận động, giấc ngủ), cũng như dữ liệu lịch sử và dữ liệu do cá nhân cung cấp về sức khỏe. Khi phân tích những dữ liệu này, hệ thống có thể tìm ra xu hướng thay đổi và báo động về vấn đề sức khỏe tiềm tàng hoặc khi nhân viên không đạt được mục tiêu về sức khỏe. Nhân viên thuộc diện có nguy cơ sẽ được cung cấp chương trình hỗ trợ và tư vấn riêng

nhằm đẩy lùi hoặc loại bỏ những dấu hiệu sức khỏe kém.

Mặt trái của chăm sóc sức khỏe nhân viên dựa trên dữ liệu

Chúng ta có thể theo dõi ngày càng nhiều dữ liệu về vận động và sức khỏe của nhân viên. Câu hỏi ở đây là theo dõi đến mức nào? Đặc biệt khi đó là dữ liệu sức khỏe, vốn rất nhạy cảm và cá nhân, nên công ty cần hết sức thận trọng và minh bạch trong vấn đề này (xem thêm trong Chương 6).

Dữ liệu sức khỏe là dữ liệu có giá trị

Điều đáng ngạc nhiên là dữ liệu sức khỏe có giá trị gấp 10 lần dữ liệu thẻ tín dụng trên thị trường chợ đen.[33] Năm 2014, một trong những nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe lớn nhất Hoa Kỳ là Community Health Systems Inc bị tin tặc tấn công và đánh cắp dữ liệu cá nhân của 4,5 triệu bệnh nhân;[34] điều này khớp với xu hướng tấn công vào dữ liệu sức khỏe của tội phạm công nghệ. Các tập tin lớn về dữ liệu sức khỏe cá nhân rất giá trị vì có thể được dùng để lừa đảo. Lừa đảo liên quan đến y tế khó bị phát hiện hơn các loại khác, như ngân hàng chẳng hạn. Thêm vào đó, dữ liệu sức khỏe thường không được bảo vệ chặt chẽ bằng những loại dữ liệu dễ bị lợi dụng để lừa đảo như thẻ tín dụng, nên chúng dễ bị tấn công hơn. Dù vấn đề này chủ yếu xảy ra với các nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe vốn đang sử dụng hệ thống máy tính lỗi thời – như trường hợp UK National Health Service bị phần mềm gián điệp WannaCry tấn công năm 2017[35] – các công ty cũng cần cẩn trọng với dữ liệu sức khỏe nhân viên và bảo vệ như với dữ liệu khách hàng.

Công ty nên biết về nhân viên của mình nhiều đến đâu?

Chúng ta biết rằng theo dõi dữ liệu nhân viên ít nhiều xâm phạm sự riêng tư và không tránh khỏi bị nhân viên nghi ngờ. Một bài báo năm 2016 cho biết các công ty đã sử dụng dữ liệu để xác định khi nào nhân viên có thể mang thai hoặc có ý định mang thai trước khi những nhân viên đó sẵn sàng thông báo.[36] Đây không chỉ là hành vi xâm phạm quyền riêng tư, mà còn ẩn chứa nguy cơ phân biệt đối xử với phụ nữ đã hoặc sắp có thai (như không cân nhắc về việc thăng tiến) trước khi họ chính thức thông báo với công ty. Bài báo viết về cách mà công ty phân tích chăm sóc sức khỏe Castlight Health, vốn hợp tác với những tên tuổi như Walmart, có thể khai thác dữ liệu sức khỏe để xác định một số khía cạnh của đội ngũ nhân viên. Alka Tandon, Quản lý sản phẩm cấp cao của Castlight trả lời phỏng vấn của Fortune: “Chúng tôi có

thể chỉ ra ai có nguy cơ mắc bệnh tiểu đường, ai có ý định mang thai, ai cần phẫu thuật cột sống."[37] Dù Castlight khẳng định không công khai tên nhân viên trong dữ liệu gửi cho khách hàng (chỉ cung cấp số liệu đáng chú ý), người sử dụng lao động vẫn hoàn toàn có khả năng tra ra dữ liệu đó nói về ai. Hoặc nếu dữ liệu nhấn mạnh rằng 20% lao động nữ đang có dự định kết hôn, công ty có thể phân biệt đối xử với nữ giới khi tuyển dụng.

Ngoài ra, còn một vấn đề là người lao động không thoải mái khi cấp trên biết họ khỏe mạnh (hoặc không) như thế nào, hoặc lo lắng khi cấp trên có thể xác định khi nào nhân viên có nguy cơ gặp vấn đề về sức khỏe. Năm 2012, công ty chăm sóc sức khỏe The Cleveland Clinical ở Ohio tuyên bố nhân viên thừa cân, có nguy cơ sức khỏe (như hút thuốc) và không tham gia chương trình chăm sóc sức khỏe của công ty sẽ phải trả phí bảo hiểm y tế cao hơn tới 20%. Nhân viên dù không tham gia chương trình nhưng không đạt chỉ tiêu sức khỏe do chương trình đề ra cũng chịu phí tăng lên gần 10%. Trường Đại học bang Pennsylvania cũng đưa ra kế hoạch gây tranh cãi khi yêu cầu nhân viên tham gia kiểm tra sức khỏe bắt buộc và điền bảng câu hỏi về nguy cơ sức khỏe, trong đó có câu hỏi về tình trạng hôn nhân và dự định mang thai. Theo kế hoạch đó, ai không điền bảng câu hỏi sẽ bị phạt 100 đô-la mỗi tháng. Cuối cùng, trường phải hủy bỏ kế hoạch trước sự phản đối của đội ngũ nhân viên.

Vượt qua thử thách

Như vậy, thách thức đối với đội ngũ quản lý nhân sự là khuyến khích nhân viên tham gia chương trình chăm sóc sức khỏe và sử dụng dữ liệu để giúp nhân viên sống khỏe mạnh hơn (đổi lại sẽ làm việc hiệu quả hơn) mà không khiến họ cảm thấy khó chịu. Thử thách một triệu bước chân của BP là ví dụ điển hình về việc công ty chỉ sử dụng dữ liệu nói chung, không chỉ đích danh cá nhân nào, và đây là một cách làm thông minh. Điều quan trọng nữa là chương trình của BP hoàn toàn mang tính tự nguyện. Khi nhân viên bị bắt buộc tham gia chương trình chăm sóc sức khỏe, hoặc khi cảm thấy dữ liệu sức khỏe có thể được dùng để phạt theo một cách nào đó, họ sẽ không sẵn sàng tham gia. Ngoài ra, như Chương 6 đã trình bày, khi bạn trao cho nhân viên một quyền lợi nào đó để đổi lấy dữ liệu của họ, nhân viên sẽ dễ dàng ủng hộ hơn. Đó chính là điều PB đã làm khi giảm phí bảo hiểm y tế cho những người đi bộ được một triệu bước chân trong một năm. Tất nhiên còn nhiều cách không cần đến dữ liệu để chăm sóc sức khỏe nhân viên, như lắp đặt máy tập thể dục tại nơi làm việc, giảm (hoặc miễn) phí thẻ tập luyện hay phục vụ đồ ăn dinh dưỡng tại nhà ăn

của công ty. Tuy dữ liệu và phân tích không thể thay thế những biện pháp như vậy, nhưng nếu được sử dụng đúng, chúng có thể mang lại thông tin hữu ích giúp các đội ngũ quản lý nhân sự trong việc quản lý và cải thiện sức khỏe tinh thần cũng như thể chất cho nhân viên.

Tóm tắt nội dung

Tôi cho rằng an toàn và sức khỏe của nhân viên là một trong những mảng thú vị cũng như phát triển nhanh nhất của ngành dữ liệu và phân tích. Tôi cũng hi vọng rằng chương này sẽ khơi gợi ý tưởng sử dụng dữ liệu để tăng cường các biện pháp đảm bảo an toàn và sức khỏe nhân viên. Những ý chính của chương gồm:

- Hơn nửa triệu người lao động ở Anh bị tai nạn lao động mỗi năm, và hơn nửa triệu khác gặp các vấn đề sức khỏe liên quan đến công việc.

- Công nghệ liên quan đến dữ liệu, đặc biệt là công nghệ thiết bị mang trên người và thiết bị cảm ứng đang làm cho nơi làm việc, từ công trường xây dựng, nhà máy sản xuất đến văn phòng thông thường, trở nên an toàn, thoải mái hơn.

- Vì thiết bị IoT có thể truyền tải dữ liệu theo thời gian thực để phân tích, nên cán bộ quản lý sẽ được cảnh báo ngay khi có sự cố mất an toàn tại nơi làm việc và xử lý kịp thời.

- Kết nối nhân viên và máy móc có thể tăng cường an toàn lao động và tăng năng suất làm việc đáng kể.

- Chương trình chăm sóc sức khỏe đang ngày càng phổ biến với doanh nghiệp, nhằm giúp nhân viên khỏe mạnh hơn, từ đó hạnh phúc hơn.

Ngày càng có nhiều doanh nghiệp cấp phát miễn phí hoặc trợ giá cho nhân viên vòng đeo tay theo dõi sức khỏe như của hãng Fitbits.

- Cần có biện pháp để bảo vệ dữ liệu sức khỏe nhân viên. Ngoài ra, hãy ghi nhớ rằng nhân viên có thể không thoải mái khi cấp trên biết họ khỏe mạnh (hoặc không khỏe mạnh) như thế nào.

- Thách thức dành cho các đội ngũ quản lý nhân sự là khuyến khích nhân viên tham gia những chương trình chăm sóc sức khỏe và sử dụng dữ liệu để giúp họ sống khỏe mạnh hơn mà không làm họ cảm thấy khó chịu.

Trong chương sau, tôi sẽ chuyển từ nội dung đảm bảo an toàn và sức khỏe của nhân viên sang làm thế nào để tạo cơ hội cho nhân viên trưởng thành, học tập cũng như phát triển sự nghiệp với sự giúp sức của dữ liệu và phân tích.

Chú thích

[1] Chúng ta tin tưởng robot hơn suy luận thông thường, kể cả khi chúng gây nguy hiểm, Alphr [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.alphr.com/robotics/1002840/people-trust-safety-robots-over- common-sense-even-when-it-puts-them-in-danger

[2] Thiết bị cảm ứng kết nối đám mây điện toán cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe 24/7 như thế nào, New Scientist (2015) [Truy cập ngày 31 tháng 1 năm 2018] https://www.newscientist.com/article/dn28342-the-internet-of-caring-things/

[3] Thiệt hại từ tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp với kinh tế Anh – 2015/16, Health and Safety Executive [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.hse.gov.uk/statistics/cost.htm

[4] Thời đại của phân tích dữ liệu lớn với an toàn lao động, Schultz, G (2013) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.naylornetwork.com/ngc-safetyMatters/articles/index.asp?aid=241739&issueID=38258

[5] Cải thiện an toàn cho người lao động với thiết bị mang trên người, O'Connor, C (2016) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.ibm.com/blogs/internet-of-things/worker-safety-and-wearables

[6] Honeywell & Intel minh họa cách thiết bị mang trên người IoT kết nối giải pháp an toàn lao động cho công nhân ngành công nghiệp và nhân viên cứu hộ, Honeywell (2015) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.honeywell.com/newsroom/news/2015/11/honeywell-intel-demonstrate-wearable-iot-connected-safety-solutions-for-industrial-workers-first-responders

[7] Mũi điện tử có thể hỗ trợ cứu người, Science Daily (2014) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.sciencedaily.com/releases/2014/07/140723110403.htm

[8] Dự án Gasbot, Gasbot [Truy cập ngày 31 tháng 1 năm 2018] http://www.aass.oru.se/Research/mro/gasbot/index.html

[9] Delta ID giới thiệu công nghệ quét mống mắt cho sinh trắc học và an toàn tự động cho xe tại CÉ 2017, Cision PR Newswire (2017) [Truy cập ngày 31 tháng 1 năm 2018] https://www.prnewswire.com/news-releases/delta-id-introduces-iris-scanning-technology-for-in-car-biometrics-and-secure-autonomous-driving-at- ces-2017-300386174.html

[10] Mệt mỏi khi lái xe và tai nạn, RoSPA [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.rospa.com/road-safety/advice/drivers/fatigue/road-accidents

[11] Mệt mỏi khi vận hành máy: Đánh giá công nghệ nhận biết tình trạng mệt mỏi, Caterpillar (2008) [Truy cập ngày 31 tháng 1 năm 2018] https://www.slideshare.net/willred/cat-fatigue-technology-report-2008

[12] Hệ thống theo dõi mắt giám sát tình trạng mệt mỏi khi lái xe, ngăn ngủ gật, Solon, O (2013) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.wired.co.uk/article/eye-tracking-mining-system

[13] Xác định lại an toàn trong ngành công nghiệp với Internet vạn vật, Ludwig, S (2017) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://ehstoday.com/safety/reimagining-safety-industrial-internet-things

[14] Sản phẩm Co-Pilot của Maven, Maven Machines [Truy cập ngày 31 tháng 1 năm 2018] https://mavenmachines.com/maven-co-pilot/

[15] Smartsite sử dụng thiết bị cảm ứng để giám sát sức khỏe và an toàn của công nhân xây dựng, Kolodny, L (2016) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://techcrunch.com/2016/08/22/smartsite-uses-sensors-to-monitor-construction-workers-health-and-safety

[16] BAM Nuttall và SmartCap Technologies hợp tác để giám sát mức độ mệt mỏi của công nhân xây dựng, thông tin báo chí, BAM Nuttall (2017) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.bamnuttall.co.uk/images/editor/BAM%20SmartCap%20Final%20draft%20(3).pdf

[17] IoT: Giảm chấn thương cột sống và chi phí, tăng năng suất lao động, Smith, S (2016) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://ehstoday com/construction/iot-reducing-back-injuries-and-costs- improving-productivity

[18] Cải tiến mũ bảo hộ thành giải pháp an toàn lao động, Microsoft News Center (2015) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://news. microsoft.com/en-au/2015/11/17/doffing-the-hat-to-an-innovative-safety-solution

[19] Thiết bị cảm ứng hiện đại có thể tiết lộ điều gì từ mồ hôi, Yang, S (2016) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://news.berkeley.edu/2016/01/27/wearable-sweat-sensors

[20] Kết nối công nhân công nghiệp: hướng đến viễn cảnh ứng dụng Internet vạn vận trong các ngành công nghiệp, Hobbs, M (2017) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.telegraph.co.uk/business/digital-leaders/horizons/telegraph-horizons-connected-industrial-worker

[21] Gián đoạn hoạt động doanh nghiệp, Accenture [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.accenture.com/t20170227T211435__w__/us-en/_acnmedia/PDF-43/Accenture-Enterprise-Disruption-Driving.pdf

[22] Nghỉ làm khiến nền kinh tế Anh thiệt hại 18 tỷ bảng, FirstCare (2017) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.personneltoday. com/pr/2017/03/cost-of-absence-to-uk-economy-rises-to-18-billion

[23] Vòng tay theo dõi tăng cường sức khỏe nhân viên như thế nào, Wright, A D (2015) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.shrm.org/ ResourcesAndTools/hr-topics/technology/Pages/Fitbits-and-Workplace-Wellness.aspx

[24] Hướng dẫn cho đại diện công đoàn: Áp lực công việc, Đại hội công đoàn [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.tuc.org.uk/union-reps/stress

[25] Số liệu về rối loạn áp lực, trầm cảm và lo âu liên quan đến công việc tại Anh năm 2017, Health and Safety Executive [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.hse.gov.uk/statistics/causdis/stress/stress.pdf

[26] [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://biobeats.com

[27] Phối hợp vận động từ ngồi chuyển sang đứng với người đau lưng dưới, Vận động của con người, Shafizadeh, M (2016), 17 (2), 107–11

[28] Ghế thông minh Axia, BMA Ergonomics [Truy cập ngày 23

tháng 10 năm 2017] https://www.bma-ergonomics.com/en/product/ axia-smart-chair/#ad-image-0

[29] Fitbit trở nên quan trọng với sức khỏe tại doanh nghiệp như thế nào, Farr, C (2016) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.fastcompany.com/3058462/how-fitbit-became-the-next-big-thing-in-corporate-wellness

[30] Chương trình chăm sóc sức khỏe của BP có ROI đạt tỷ lệ 2:1 ROI bằng cách khuyến khích nhân viên đi một triệu bước chân, Wellable (2015) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://blog.wellable.co/2015/02/04/bps-wellness-program-produces-21-roi-by-asking-employees-to-take

[31] Bạn muốn công ty biết mình khỏe mạnh đến đâu không? Young, E (2015) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.bbc.com/ news/business-33261116

[32] Nhận ra lợi ích của phân tích sức khỏe và thiết bị mang trên người với sức khỏe cộng đồng, McKinsey and Company (2015) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.intel.com/content/dam/www/public/us/en/ documents/solution-briefs/benefits-health-analytics-wearables-brief.pdf

[33] Dữ liệu sức khỏe của bạn dễ bị tin tặc tấn công hơn là dữ liệu thẻ tín dụng, Humer, C and Finkle, J (2014) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.reuters.com/article/us-cybersecurity- hospitals-idUSKCN0HJ21I20140924

[34] Hệ thống mạng của bệnh viện bị tấn công, 4,5 triệu dữ liệu bị đánh cắp Pagliery, J (2014) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://money.cnn.com/2014/08/18/technology/security/hospital-chs-hack/index.html

[35] Tấn công mạng NHS: Mọi điều cần biết về vụ tấn công bằng phần mềm gián điệp lớn nhất lịch sử, Graham, C (2017) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.telegraph.co.uk/news/2017/05/13/nhs-cyber-attack-everything-need-know-biggest-ransomware-offensive

[36] Các ông chủ đang kín đáo sử dụng dữ liệu lớn để theo dõi việc nhân viên mang thai, Zarya, V (2016) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://fortune.com/2016/02/17/castlight-pregnancy-data

[37] Công ty theo dõi sức khỏe của người lao động có thể trở thành

việc làm xâm phạm riêng tư, McGee, S (2015) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.theguardian.com/lifeandstyle/us-money-blog/2015/may/01/employers-tracking-health-fitbit-apple-watch-big-brother

Chương 10
Đào tạo và phát triển dựa trên dữ liệu

Là mảng cốt lõi của nhân sự, đào tạo và phát triển (L&D) đang thay đổi nhanh chóng bởi công nghệ dữ liệu lớn. Chỉ cần nhìn lướt qua những thay đổi về kỹ thuật số trong lĩnh vực giáo dục hiện nay cũng đủ hiểu dữ liệu có thể hỗ trợ quá trình học tập theo nhiều cấp độ, từ trường học và trường đại học đến đào tạo tại doanh nghiệp. Ngày nay, chúng ta có thể đo lường mọi khía cạnh của giáo dục, từ kết quả bài kiểm tra đến việc học viên yêu thích hay hiểu tài liệu trực tuyến đến đâu. Ví dụ, dữ liệu đã và đang được sử dụng rộng rãi trong giáo dục, thậm chí ở cả cấp tiểu học, để hiểu rõ hơn kỹ năng của trẻ, nhằm xác định trẻ đang gặp khó khăn và hỗ trợ kịp thời. Và như chúng ta đã thấy trong Chương 7, Facebook có thể dự đoán trí thông minh dựa trên cách chúng ta "like" các bài đăng. Những tiến bộ kỹ thuật như vậy đều có thể ứng dụng vào hoạt động đào tạo và phát triển của doanh nghiệp, giúp thiết kế chương trình đào tạo một cách thông minh và phù hợp với từng doanh nghiệp cũng như nhu cầu của nhân viên.

Tôi sẽ bắt đầu chương này bằng việc chỉ ra những thay đổi nhanh chóng trong lĩnh vực giáo dục (cả cấp phổ thông và đại học), để giúp người làm nhân sự hình dung về lợi ích của học tập dựa trên dữ liệu. Sau đó, tôi sẽ trình bày những thay đổi bắt đầu diễn ra ở mảng đào tạo và phát triển trong doanh nghiệp cũng như cách mà công nghệ dữ liệu lớn giúp tìm ra nhu cầu đào tạo, tiến hành chương trình đào tạo dựa trên dữ liệu, đo lường hiệu quả với học viên cùng tác động của chương trình đào tạo và phát triển với doanh nghiệp. Tôi cũng sẽ giới thiệu những tiến bộ đáng chú ý trong lĩnh vực này, như công nghệ thực tế ảo (VR) và tương tác thực tế ảo (AR). Kết thúc chương sẽ là phần tóm lược những điều

cần lưu ý về mặt trái của ứng dụng công nghệ dữ liệu lớn trong hoạt động đào tạo và phát triển.

Dữ liệu đang tác động như thế nào đến hoạt động giáo dục ở trường phổ thông và đại học

Ngày nay, quá trình học tập được điều phối qua Internet và thường dùng đến máy tính xách tay hoặc máy tính bảng, ngay cả với môi trường học tập truyền thống, vì vậy chúng tạo ra lượng dữ liệu ngày càng lớn về hoạt động học tập. Những người tiên phong trong lĩnh vực công nghệ đang hợp tác với các tổ chức giáo dục để chuyển đổi dữ liệu này thành thông tin quan trọng, giúp tìm ra chiến lược giáo dục tốt hơn, xác định khu vực học tập chưa hiệu quả cũng như thay đổi phương pháp dạy và học.

Chương trình học phù hợp với từng học viên

Về cơ bản, dạy và học là quá trình dựa trên phản hồi liên tục. Giáo viên đưa ra vấn đề để học viên tìm cách giải quyết. Từ cách giải quyết đó, giáo viên kết luận được học viên hiểu hay chưa hiểu điều gì, rồi điều chỉnh hướng dẫn theo đó. Tương tự, học viên hiểu vấn đề sâu hơn khi cố gắng tìm lời giải. Nếu lớp có đông học viên, dữ liệu và phân tích sẽ hỗ trợ quá trình phản hồi liên tục này. Với hàng trăm học viên cần quản lý, giáo viên ngày trước gặp rất nhiều khó khăn trong việc xác định ai đang cần giúp đỡ và thường quyết định dựa trên cảm giác. Dấu hiệu cho thấy học viên nào đó có khả năng trượt môn cũng chỉ dựa trên điểm kiểm tra thấp. Nhưng hiện nay, phương pháp phân tích và đánh giá thành tích học viên dựa trên dữ liệu cho phép áp dụng biện pháp học tập phù hợp với từng người, dựa trên sở thích, kiến thức đã có cùng khả năng tiếp thu.

Giáo viên nào cũng có thể cung cấp kiến thức cho học viên, nhưng xác định nội dung học viên còn yếu và giúp họ cải thiện trong khi phải theo sát nhiều học viên là việc không hề đơn giản. Đây chính là lý do những công ty hoạt động trong lĩnh vực học tập thích ứng như Knewton ra đời, cung cấp dịch vụ phân tích sự tiến bộ của học viên từ mẫu giáo đến đại học, nhằm đưa ra câu hỏi kiểm tra và tài liệu học tập phù hợp với từng cá nhân. Hiện nay, công nghệ khiến chúng ta có thể đánh giá theo thời gian thực về mức độ khó, dễ hoặc phù hợp của một phần trong bài giảng, và điều chỉnh nội dung còn lại theo đó. Phương pháp này cho phép học viên học tập theo tốc độ phù hợp với họ mà không bị ảnh hưởng bởi những người xung quanh. Sau đó, giáo viên tiếp nhận thông tin để xác định học viên đang gặp khó khăn ở đâu, hoặc phân tích kết quả

học tập của cả lớp.

IBM gần đây giới thiệu triển vọng về "lớp học thông minh": hệ thống học tập trực tuyến ứng dụng học máy để giúp giáo viên chỉ ra học viên có nguy cơ không theo được lớp, đồng thời hướng dẫn cách can thiệp phù hợp nhất để ngăn chặn tình huống đó xảy ra.[1] Hệ thống còn có thể xác định phong cách học tập của từng học viên, hướng dẫn nội dung và cách dạy nội dung đó cho phù hợp. Những hệ thống khác như hệ thống phân tích nội dung Watson của IBM giúp tổ chức và tối ưu hóa nội dung cho học viên.

Tác động của AI đến trường học

Công nghệ có ý nghĩa như thế nào với giáo viên? Giáo viên đến với nghề này vì yêu thích giảng dạy và hạnh phúc khi nhìn thấy những học viên trẻ tuổi của mình hào hứng khi lĩnh hội một kiến thức mới. Vì vậy, ý tưởng trở thành người điều phối dữ liệu không mấy hấp dẫn với họ. Đây là câu hỏi kinh điển trong viễn cảnh về con người và máy móc: khi trí thông minh nhân tạo (AI) có thể dạy học và hỗ trợ giáo dục hoàn toàn, giáo viên có bị thay thế bằng máy tính hay không (hoặc khi nào bị thay thế). Hiện nay, học viên tại Hoa Kỳ có thể đăng ký học trường trực tuyến, vẫn có giáo viên hoặc chương trình học như trước mà không cần phải đi đâu cả. Mặc dù những trường kiểu này vẫn có giáo viên thực để trả lời câu hỏi của học viên, nhưng phần lớn chương trình giảng dạy do máy tính tiến hành. Tôi không nghĩ rằng máy tính sẽ thay thế hoàn toàn công việc giảng dạy. Thay vì thế, giáo viên và AI sẽ phối hợp để cung cấp chất lượng giáo dục tốt nhất cho học viên ở mọi cấp độ. Dưới đây là một số cách AI có thể tác động tích cực đến giáo dục:

AI có thể tự động hóa những công việc cơ bản và lặp đi lặp lại như chấm bài. Các phần mềm chấm bài luận hiện nay chưa hoàn toàn làm được như giáo viên thật, nhưng có thể chấm điểm chính xác những dạng bài như lựa chọn đáp án đúng hoặc điền vào chỗ trống.

Phần mềm giáo dục có thể điều chỉnh tùy theo học viên. Các chương trình này có thể thay đổi tốc độ hoàn thành môn học cho phù hợp với từng học viên, hỗ trợ khi họ gặp khó khăn hoặc tăng thêm độ khó khi một học viên tiến bộ nhanh hơn cả lớp.

AI có thể hỗ trợ tại nhà chứ không nhất thiết phải trên lớp. Các bậc cha mẹ đều biết rằng bài tập về nhà có thể trở thành gánh nặng lớn với trẻ em. Các chương trình giáo dục cho phép học ở

nhà và nhận hỗ trợ bất cứ lúc nào, dù ngày hay đêm, thậm chí có thể phụ đạo thêm khi học viên cần.

AI giúp giáo viên tạo ra trải nghiệm học tập tốt hơn. Nếu phần mềm giáo dục nhận thấy nhiều học viên không trả lời được câu hỏi nào đó, nó sẽ đánh dấu câu hỏi để giáo viên lưu ý và làm rõ nội dung đó.

Hệ thống máy tính cung cấp phản hồi có giá trị cho cha mẹ, các nhà giáo dục và người quản lý đào tạo. Việc này có thể hạn chế phương pháp đánh giá bằng cách so sánh giáo viên và trường học với nhau, đồng thời tạo ra cơ chế đồng nhất để đánh giá giáo viên cũng như nhà trường.

Chuyển biến lớn này thực ra không phải điều gì quá ngạc nhiên. Máy tính được sáng tạo tại trường đại học, được sử dụng phổ biến ở cấp tiểu học và cơ sở từ thập niên 1980. Bản thân bạn có lẽ cũng bắt đầu sử dụng Internet ở trường phổ thông hoặc đại học. Công nghệ thông tin và giáo dục luôn đi cùng nhau, dữ liệu chỉ thêm vào một khía cạnh mới.

Ví dụ thực tế trong lĩnh vực giáo dục

Tôi đã gặp nhiều ứng dụng tối tân của dữ liệu và phân tích trong giáo dục, và có rất nhiều ví dụ về cách mà công nghệ đang giúp cả giáo viên lẫn học viên tận dụng thời gian. Ở trường Menomonee Falls thuộc bang Wisconsin, sau khi các trưởng ban tham dự lớp học về cách rút ra thông tin từ dữ liệu và phân tích, dữ liệu được sử dụng trong mọi việc, từ giữ sạch phòng học cho đến lên lịch trình xe đưa đón học viên.[2] Dưới đây là một số ví dụ thực tế khác.

Cải thiện hành vi của học viên

Một trường trung học cơ sở ở Hoa Kỳ nhận thấy vì một lý do nào đó, số học viên bị gọi lên phòng hiệu trưởng để nhắc nhở tăng lên với mức độ đáng lo ngại. Sau khi kiểm tra dữ liệu, họ nhận ra tình trạng này trùng hợp với việc số chuyến dã ngoại của trường như đi trượt băng và trượt tuyết giảm xuống. Sau khi phục hồi lại các chương trình dã ngoại, hành vi của học viên cải thiện, và số trường hợp bị kỷ luật giảm xuống đáng kể.[3]

Giảm gian lận thi cử

Công nghệ cũng giúp trường học hạn chế học viên gian lận thi cử và đạo văn. Hệ thống Proctortrack giúp ngăn chặn gian lận bằng cách sử dụng webcam và microphone để giám sát học viên trong

lúc làm bài kiểm tra trực tuyến. Bằng cách xây dựng hồ sơ hành vi gian lận, hệ thống có thể nhận diện và đánh dấu những hành động đáng ngờ. Proctortrack còn sử dụng công nghệ nhận diện để đảm bảo học viên không thể nhờ người thi hộ, đồng thời giám sát hoạt động máy tính nhằm phát hiện học viên tham khảo các nguồn không được phép và thậm chí theo dõi chuyển động của nhãn cầu trong suốt buổi kiểm tra. Hệ thống này có thể được sử dụng với bài kiểm tra trong phòng học truyền thống hay học từ xa.

Nâng cao trải nghiệm học tập của sinh viên

Tại các trường đại học, công nghệ dữ liệu lớn được ứng dụng để nâng cao trải nghiệm học tập của sinh viên. Do tính chất chuyên môn, bài giảng trong đào tạo sau đại học thường đòi hỏi ít tương tác hơn, có lẽ do quan niệm rằng khi người ta trưởng thành và học tập ở trình độ cao hơn, khả năng tập trung cũng cao hơn. Điều này nghĩa là giảng viên thường nhận được ít phản hồi về hiệu quả giảng dạy trước khi sinh viên tốt nghiệp hoặc thi trượt.

Một giảng viên của trường Đại học Michigan đã phát triển phần mềm LectureTools để giải quyết vấn đề này. Chương trình cho phép sinh viên đưa ra chú thích trong khi theo dõi bài giảng qua máy tính cá nhân. Sinh viên cũng có thể đặt câu hỏi ẩn danh trong quá trình học mà không ngại khi thể hiện mình không hiểu điều gì đó trước đông người. Những câu hỏi đó sẽ hiện lên màn hình của giảng viên. Ngoài ra, hệ thống còn có nút "Tôi chưa hiểu rõ". Giảng viên có thể kiểm tra số liệu sử dụng của tất cả tính năng này để điều chỉnh cách giảng dạy và tập trung vào sinh viên nào đó có nhu cầu.

Vượt khỏi không gian phòng học

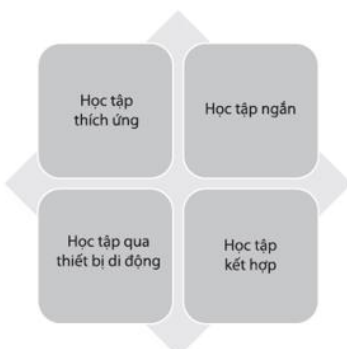
Tất nhiên là giáo dục không chỉ diễn ra trong lớp học. Nhờ có Internet, người ở bất cứ tuổi tác, vị trí địa lý, mức thu nhập, hay thiếu thời gian để học theo cách truyền thống, đều có thể học từ xa. Các khóa học đại trà trực tuyến mở (MOOCs) cung cấp tất cả tài liệu học tập và bài kiểm tra qua máy tính hoặc máy tính bảng, đây cũng là nguồn dữ liệu dồi dào giúp họ tìm hiểu cách chúng ta học tập. Trường Đại học Harvard gần đây đã phát triển công cụ Harvard X Insights cho phép thu thập dữ liệu từ những khóa học như vậy để phân tích theo thời gian thực.[4] Điều này nghĩa là dữ liệu của hàng triệu học viên trên thế giới (và số ít thực sự hoàn thành khóa học) có thể được phân tích để tìm ra nguyên nhân khiến người học không hoàn thành chương trình. Như chúng ta

sẽ tìm hiểu trong chương này, học trực tuyến và khả năng theo dõi cũng như đo lường tiến bộ sẽ tác động mạnh mẽ đến lĩnh vực học tập và phát triển.

Đưa chuyển đổi số vào hoạt động đào tạo và phát triển

Một khảo sát của chuyên viên đào tạo và phát triển cấp cao cho thấy hầu hết người trả lời khảo sát hy vọng hoạt động đào tạo tại nơi làm việc sẽ có nhiều thay đổi lớn trong những năm tới, hơn 60% trong số đó dự định tăng ngân sách cho đào tạo và phát triển cũng như tăng số giờ đào tạo cho mỗi nhân viên.[5] Kết quả này không có gì đáng ngạc nhiên, cũng giống như lĩnh vực giáo dục, đào tạo tại doanh nghiệp đang biến đổi nhanh chóng nhờ dữ liệu và phân tích. Khi công nghệ như học trực tuyến phát triển, ý tưởng mỗi cá nhân học theo tốc độ của riêng mình qua màn hình máy tính (không học thành nhóm, theo tốc độ định sẵn) ngày càng trở nên phổ biến. Tôi sẽ trình bày một số thay đổi mà dữ liệu mang đến cho lĩnh vực đào tạo và phát triển ở dưới (xem Bảng 10.1). Phần cuối chương sẽ đề cập những xu hướng chuyển đổi quan trọng nhất.

Bảng 10.1: Chuyển đổi số của đào tạo và phát triển



Đào tạo phù hợp từng nhân viên

Nhờ học tập trực tuyến, dữ liệu và phân tích, hoạt động đào tạo và phát triển đang ngày càng trở nên cá nhân hóa. Công nghệ học tập "thích ứng" khiến các khóa học, phân đoạn của khóa học, hoạt động và câu hỏi kiểm tra được thiết kế để phù hợp với sở thích, tốc độ cũng như phương pháp học của từng học viên. Bên cạnh đó, học tập trực tuyến còn mang lại lợi ích tương tự như với giáo dục: khả năng đo lường tiến bộ của từng học viên, mức độ tiếp thu thông tin của họ, và cần hướng dẫn hoặc thêm thông tin ở đâu.

Học tập trực tuyến phù hợp với từng cá nhân chắc chắn cũng tiết kiệm chi phí hơn so với tách nhân viên khỏi công việc một ngày hay một tuần để cử họ đi học những khóa đắt tiền. Học tập do cá nhân tự định hướng còn giúp nhân viên ứng dụng tiến bộ đang diễn ra vào công việc hằng ngày. Chương trình Danone Campus 2.0 là một ví dụ như vậy.[6] Nhà khổng lồ trong lĩnh vực thực phẩm Danone đã xây dựng một nền tảng trực tuyến thân thiện với người dùng, giúp nhân viên đẩy mạnh quá trình phát triển và chia sẻ kinh nghiệm cũng như kiến thức với đồng nghiệp.

Học tập ngắn, học qua thiết bị di động và học kết hợp

Với ý tưởng nhân viên có thể học tập khi nào họ thấy phù hợp, học tập ngắn (micro-learning) đã trở thành thuật ngữ ưa thích trong mảng đào tạo và phát triển. Phương pháp này gồm những khoảng thời gian học ngắn, thường qua video kéo dài vài phút, về từng nội dung nhỏ. Những nội dung này nằm trong một khóa học lớn hơn, nhằm giúp người học tiếp thu thông tin nhanh và dễ dàng. Chúng ta đều biết thông tin được chia nhỏ sẽ dễ tiếp thu hơn, và học tập ngắn cũng dựa trên nguyên tắc này. Học tập qua thiết bị di động (mobile learning) là một xu thế đang lên khác trong đào tạo và phát triển, trong bối cảnh ngày càng nhiều đơn vị cung cấp dịch vụ đào tạo hỗ trợ qua thiết bị di động. Phương pháp học này giúp nhân viên linh hoạt chọn giờ và địa điểm học theo ý muốn, ví dụ như khi họ không bị phân tán tập trung. Việc này cũng phù hợp với xu hướng làm việc từ xa mà nhiều công ty đang áp dụng. Cuối cùng, "học tập kết hợp" – thường được hiểu là sự kết hợp giữa học trực tuyến và lớp học truyền thống – cũng là xu hướng phổ biến khi các công ty đang trong quá trình chuyển đổi từ mô hình đào tạo và phát triển truyền thống. Vì vậy, phương pháp phù hợp cho công ty bạn có thể là sự kết hợp giữa các khóa học truyền thống với cách học tự định hướng.

Xác định nhu cầu đào tạo

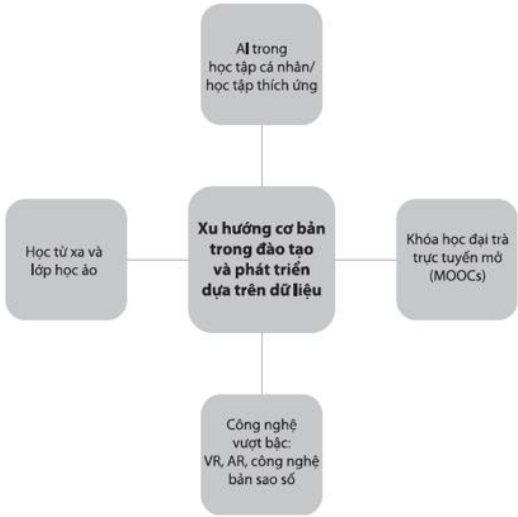
Trước khi cân nhắc phương pháp thực hiện chương trình đào tạo và phát triển dựa trên dữ liệu, bạn cần xác định nội dung nào cần thiết cho nhân viên. Như chúng ta sẽ tìm hiểu trong Chương 11, dữ liệu có thể cải thiện đáng kể khả năng đánh giá hiệu quả làm việc và chỉ ra chính xác nhân viên đang làm tốt mảng nào, cần được giúp đỡ ở đâu. Do đó, dữ liệu có thể giúp đội ngũ quản lý nhân sự xác định nhu cầu đào tạo để thiết kế chương trình phù hợp. Rõ ràng, với sự phát triển không ngừng của dữ liệu, ngành phân tích và tự động hóa hiện nay, những người làm việc trong lĩnh vực đào tạo và phát triển có vai trò lớn là đáp ứng nhu cầu

đào tạo về kỹ năng số. Phòng nhân sự có trách nhiệm đảm bảo nhân viên trong tổ chức có kỹ năng cần thiết để chuẩn bị cho những chuyển đổi dựa trên số liệu của doanh nghiệp. Tôi tin rằng khả năng sử dụng và phát triển kỹ năng số sẽ trở thành yếu tố vô cùng quan trọng đối với thành công của doanh nghiệp trong tương lai. Thế nhưng, hơn 12 triệu người lao động tại Anh không có kỹ năng kỹ thuật số cần thiết.[7] Bên cạnh việc tuyển ứng viên có năng lực số phù hợp, công ty cũng cần đầu tư về đào tạo cho mảng này. Nếu không, nhân viên sẽ không được trang bị đầy đủ để giúp doanh nghiệp có sức bật trong tương lai. Phương pháp đào tạo trực tuyến hoàn toàn phù hợp cho nội dung kỹ năng số, và doanh nghiệp nào đầu tư cho mảng này bây giờ sẽ nhận được thành quả trong tương lai.

Đào tạo và phát triển dựa trên dữ liệu

Với 68% người lao động cho rằng đào tạo và phát triển là chính sách quan trọng nhất của công ty, cùng với 40% nhân viên không được đào tạo đầy đủ rời bỏ công ty ngay trong năm làm việc đầu tiên, có thể thấy tầm quan trọng của việc xây dựng chương trình đào tạo và phát triển phù hợp đối với doanh nghiệp.[8] Thêm vào đó, hoạt động đào tạo và phát triển có tác động lớn đến mảng gắn kết nhân viên, và công ty nào sử dụng chương trình học trực tuyến (e-learning) hoặc đào tạo trực tuyến có mức độ gắn kết tăng 18%.8 Thông qua những tiến bộ gần đây về đào tạo và phát triển đã được trình bày sơ lược trong chương này, chúng ta có thể thấy, mô hình học tập truyền thống đòi hỏi học viên tập trung ở một địa điểm, trong một khung thời gian nhất định và theo tốc độ học định sẵn đang được thay thế. Hiện nay, nhân viên có thể học tập thường xuyên hơn, với mỗi nội dung được chia nhỏ và theo tốc độ của riêng họ. Học tập đang trở thành một đầu việc cơ bản hằng ngày. Trong phần này, tôi sẽ đưa thêm thông tin về những xu hướng đào tạo và phát triển dựa trên dữ liệu đã nêu ở đầu chương (xem Bảng 10.2).

Bảng 10.2: Xu hướng cơ bản của đào tạo và phát triển dựa trên dữ liệu


AI trong học tập cá nhân/ học tập thích ứng
Học từ xa và lớp học ảo
Xu hướng cơ bản trong đào tạo và phát triển dựa trên dữ liệu
Khóa học đại trà trực tuyến mở (MOOCs)
Công nghệ vượt bậc: VR, AR, công nghệ bản sao số

Học từ xa và lớp học ảo

Một trong những ví dụ ưa thích của tôi cho thấy học tập đã thay đổi như thế nào đến từ Trường Kinh doanh Harvard (HBS). Họ đã thiết kế lớp học kỹ thuật số như một khuôn mẫu cho các lớp học trong tương lai.[9] Theo đó, giáo viên giảng bài trong phòng phát thanh được thiết kế đặc biệt, gồm máy quay theo dõi giáo viên cùng một màn hình lớn chiếu video (cùng với âm thanh) trực tuyến về tất cả học viên tham dự buổi học thông qua những thiết bị như máy tính để bàn và máy tính xách tay. Dù ở bất kỳ nơi nào trên thế giới, sinh viên vẫn có cảm giác như đang ngồi trong cùng một căn phòng. Sau ba năm lên kế hoạch và phát triển, mô hình lớp học ảo có tên gọi HBX Live được ra đời cùng thiết kế tích hợp hoàn toàn với các chương trình đào tạo trực tuyến của HBS.

Lấy ý tưởng từ truyền hình

Ý tưởng lớp học trực tuyến HBX Live được khơi nguồn từ những chuyến thăm Đài truyền hình NBC Sports ở New York, và rõ ràng mô hình này có nhiều điểm giống như một chương trình truyền hình. Bốn nhân viên sản xuất sẽ hỗ trợ giảng viên những công việc như vận hành máy quay, điều khiển màn hình trực tuyến, điều chỉnh trang trình chiếu và video,... Trả lời phỏng vấn tờ Fortune về trải nghiệm giảng dạy qua HBX Live, Giáo sư Bharat Anand của Trường Harvard cho biết: "Bạn có thể gặp ai đó vẫn thức lúc 3 giờ sáng ở Philippines, một người khác ở Seattle và một người nữa ở Mumbai. Bạn thấy như mình đang thật sự ở trong lớp,

và chúng tôi nhận được phản hồi rằng sinh viên tham gia tích cực như khi học trên lớp, thậm chí còn hơn."9 Lớp học ảo khuyến khích sự tham gia của học viên vì không ai có thể trốn ở góc khuất như trong lớp học truyền thống.

Tạo ra trải nghiệm lớp học chân thực

Ưu điểm của lớp học ảo là tạo cho cả giảng viên lẫn sinh viên cảm giác như đang trong lớp học thực sự. Hệ thống được thiết kế để tất cả microphone của sinh viên cùng hoạt động và không ai bị chặn tiếng. Điều này khiến lớp học mang tính cộng hưởng và chân thực vì sinh viên có thể cười khi giảng viên nói đùa hay thể hiện sự đồng tình qua lời nói khi ai đó có ý kiến hay. Nếu sinh viên muốn đặt câu hỏi hoặc đưa ra ý kiến, thay vì giơ tay, họ chỉ cần nhấn một nút trên máy tính và biển tên của họ trên màn hình giáo viên sẽ chuyển sang màu đỏ, báo hiệu sinh viên đó có điều muốn nói. Sinh viên cũng có thể gõ lời nhận xét vào thanh công cụ nói chuyện, những nhận xét đó sẽ chạy ở cuối màn hình video như chạy tin tức trên tivi. Điều ấn tượng hơn một lớp học ảo có thể chứa đến 60 sinh viên cùng một lúc, bạn có thể tưởng tượng 60 video trực tuyến cùng chạy theo thời gian thực mà không bị gián đoạn hay gặp khó khăn nào. Hệ thống còn cho phép tới 1000 sinh viên tham dự buổi học ảo với thời gian chậm hơn thời gian thực một chút. HBS bắt đầu chạy thử lớp học ảo từ năm 2014 và chính thức ra mắt năm 2015. Hiện nay, phương pháp này được coi là một phần của giải pháp dành riêng cho đối tác doanh nghiệp. Ví dụ, trường cấp quyền truy cập cho khách hàng doanh nghiệp vào một khóa học HBX của chuyên gia Clay Christensen trong lĩnh vực siêu đổi mới (disruptive innovation). Với tôi, ví dụ này cho thấy tương lai của giáo dục và gợi ý về hướng đi của đào tạo và phát triển của doanh nghiệp trong thời gian tới, dù doanh nghiệp tự xây dựng lớp học ảo hay sử dụng dịch vụ của những trường tiên phong như Harvard.

Sử dụng AI trong học tập cá nhân

Học trực tuyến có thể khiến công việc đo lường trở nên dễ dàng, vì người học để lại dấu vết dữ liệu khi làm bất cứ hành động nào liên quan đến khóa học trực tuyến. Những dấu vết này bao gồm tốc độ học một phần nào đó của khóa học, thời điểm tạm dừng, câu hỏi kiểm tra mà người học trả lời sai, loại tài liệu mà họ đọc, thậm chí là thời điểm tiếp thu thông tin tốt nhất của họ. Hệ thống quản lý học tập cho phép nhà cung cấp dịch vụ giáo dục theo dõi những dữ liệu này và rút ra kết luận để điều chỉnh khóa học theo nhu cầu từng học viên, từ đó khiến khóa học trở nên cuốn hút hơn. AI

đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong việc xây dựng phương pháp học tập thích ứng, phù hợp với từng người. Công nghệ AI, đặc biệt là học máy, cho phép nhà cung cấp dịch vụ chỉ ra học viên gặp khó khăn ở đâu và cần được nhấn mạnh nội dung nào. Ví dụ, công ty phân tích Zoomi sử dụng AI để phân tích hành vi của học viên, kết quả học tập, mức độ tích cực học tập cùng khả năng lĩnh hội để cải tiến nội dung học và tạo ra trải nghiệm học tập chân thực. Zoomi tuyên bố giải pháp của họ có thể rút ngắn thời gian học tới 60%.[10]

Phương pháp học tập dựa trên AI hoặc học máy hoàn toàn sử dụng được trên thực tế. Một bài viết của Pearson & UCL năm 2016 cho thấy AI có thể tạo ra chương trình học linh hoạt, hiệu quả và đầy đủ hơn cách cũ như thế nào. Tác giả bài viết trích dẫn AI cho phép thực hiện phương pháp học phù hợp với từng cá nhân, một-một cho đông học viên, do đó hiệu quả với công ty lớn có mạng lưới nhân viên dày và nhu cầu học tập đa dạng. Phương pháp học tập cá nhân phát huy tác dụng theo cả hai hướng: vừa theo dõi tiến bộ của từng học viên, vừa cho phép người học phản hồi ngay lập tức về nội dung và đặc điểm khóa học.

Sử dụng MOOCs

Do tính đại trà, MOOCs tạo ra cơ hội thu thập lượng dữ liệu lớn, không chỉ về từng học viên mà còn về nhiều nhóm người để tìm ra mô thức và thông tin quan trọng. Những khóa học này cho phép nhà cung cấp dịch vụ giáo dục lập mô hình học tập của từng người, xác định thời điểm gặp khó khăn và giúp đỡ khi cần thiết. MOOCs của những tên tuổi như Coursera và Khan Academy tạo ra cơ hội học tập cho hàng triệu người trên thế giới, cung cấp nội dung đào tạo rộng lớn từ dạy nghề đến đào tạo lấy bằng. Trong mô hình MOOCs, học viên tự định hướng quá trình học tập cho phù hợp với bản thân, tham gia các bài học được chia nhỏ theo phương pháp học tập ngắn qua video, và tham dự các buổi thảo luận với những học viên khác. Hiện nay, nhiều chương trình đào tạo và phát triển của doanh nghiệp cũng sử dụng MOOCs. Những công ty như Microsoft còn xây dựng MOOCs cho nội bộ. Ví dụ, hãng sản xuất thép Tenaris xây dựng MOOCs cho nhiều nội dung, từ chủ đề kỹ thuật như "giới thiệu về thép" đến những vấn đề rộng hơn trong kinh doanh như "thương mại quốc tế".[12] Tenaris hiện còn cung cấp MOOCs cho đối tượng ngoài công ty để thu hút sinh viên đại học và nâng cao thương hiệu nhà tuyển dụng. Những tổ chức khác, như Bank of America, đang tận dụng các chương trình MOOCs sẵn có để đào tạo năng lực cốt lõi. Chiến lược này giúp doanh nghiệp thuộc mọi quy mô đào tạo các nội dung phù hợp với

nhu cầu mà vẫn tiết kiệm chi phí. Dù tự xây dựng hay tận dụng MOOCs sẵn có, chiến lược nào cũng là cách tiến bộ để thực hiện đào tạo và phát triển, ứng dụng thành quả tiên tiến nhất của công nghệ vào lĩnh vực học tập.

Đo lường sự tiến bộ của học viên cùng tác động của đào tạo và phát triển đến kết quả làm việc

Khi đi qua nội dung của một khóa học trực tuyến nào đó, mọi hành động của học viên đều để lại dữ liệu. Khả năng theo dõi hành động của người học khiến nhà cung cấp dịch vụ giáo dục cùng chuyên gia đào tạo và phát triển rút ra nhiều điều về trải nghiệm của học viên. Thực tế, hầu hết nhà cung cấp dịch vụ đều sử dụng một hệ thống quản lý học tập nào đó để theo dõi tiến bộ của người học và cung cấp thông tin hữu ích cho cả học viên lẫn công ty về chương trình đào tạo phát triển của họ.

Vai trò của phân tích học tập

Phân tích học tập nên bao trùm mọi khía cạnh của đào tạo nhân viên, từ phát triển những chương trình thích hợp hơn, đến lựa chọn phương pháp đào tạo nào cuốn hút người học nhất, và theo dõi cách nhân viên tương tác với chương trình. Dữ liệu và phân tích cũng có thể cải thiện việc đo lường hoạt động đào tạo và phát triển bằng cách cho thấy chương trình hiệu quả (hoặc không hiệu quả) như thế nào trên thực tế. Hiện nay, việc đánh giá hiệu quả đào tạo của doanh nghiệp thường chỉ dừng ở mức học viên điền bảng câu hỏi đánh giá sau mỗi khóa học. Dữ liệu cho phép chúng ta làm nhiều hơn thế, ví dụ, chúng cho thấy người học phản ứng như thế nào với từng phần của khóa học, gặp khó khăn ở đâu và người nào đã sẵn sàng cho tài liệu nâng cao. Với những kết luận như vậy, chuyên gia đào tạo và phát triển có thể chỉ ra chính xác khóa học nào có tác dụng, khóa học nào không.

Hai thông số đào tạo mà mọi công ty nên đo lường gồm: nhân viên lĩnh hội đến đâu (ví dụ như người học có gặp khó khăn với nội dung hay không?) và hưởng ứng đến mức nào (ví dụ như họ có nắm bắt cơ hội học tập và theo khóa học đến cùng hay bỏ qua nhiều thứ?).

Chứng minh giá trị bằng cách kết nối đào tạo với kết quả làm việc

Dữ liệu cũng cho phép phòng nhân sự xây dựng mối liên hệ rõ ràng dựa trên chứng cứ giữa đào tạo với kết quả làm việc, rất hữu

ích cho việc cải tiến mảng đào tạo và phát triển trong tương lai, đảm bảo tỷ suất hoàn vốn cùng sự ủng hộ của ban lãnh đạo với các chương trình đào tạo. Chương 11 sẽ nói kỹ hơn về đo lường và thúc đẩy kết quả làm việc. Đo lường và đánh giá không còn xa lạ trong lĩnh vực giáo dục, trong đó cả học viên, giáo viên lẫn nhà trường đều được đánh giá theo những chỉ số và tiêu chuẩn định sẵn. Tuy nhiên, thỉnh thoảng, cách đo lường này cũng có vấn đề, như tranh cãi quanh phương pháp kiểm tra chuẩn hóa (kiểm tra đánh giá khả năng của học viên hay SATs) chỉ có thể đánh giá một phần nhỏ những gì đã học. Do đó, sự phát triển của phân tích học tập cải thiện rất nhiều về khả năng đo lường, thấu hiểu, đồng thời nâng cao quá trình dạy và học ở cấp độ cá nhân.

Trường Đại học Purdue của Hoa Kỳ đã phát triển chương trình phân tích học tập theo ký hiệu màu như đèn giao thông để báo hiệu cho sinh viên việc học tập của họ đang diễn ra tốt đẹp hay cần được giúp đỡ.[13] Hệ thống này không chỉ giúp đo lường tiến bộ của học viên mà còn khuyến khích họ tự đánh giá và theo dõi quá trình học tập của bản thân nhằm tiến bộ hơn trong một khóa học nào đó. Cách làm này không chỉ hữu ích đối với từng học viên mà còn giúp công ty thu được lợi ích tối đa từ các khóa đào tạo.

Tiến bộ vượt bậc: tích hợp VR và AR vào hoạt động đào tạo và phát triển

Công nghệ VR và AR đang trở thành những công cụ phổ biến trong đào tạo và phát triển ở doanh nghiệp, và hiện nay, nhiều đơn vị cung cấp dịch vụ giáo dục cũng đang cung cấp các chương trình sử dụng VR.

Bước vào thế giới ảo

VR xây dựng môi trường tương tác bằng cách tạo ra hình ảnh, âm thanh và cảm giác như thật để đưa người dùng hoàn toàn đắm chìm vào môi trường như vậy. Không khó tưởng tượng công nghệ này có thể được sử dụng để tạo ra trải nghiệm chân thực trong những lĩnh vực đa dạng như y học, quân đội và công trình. Thật ra đây không phải là ý tưởng mới, ngành hàng không vẫn sử dụng buồng lái mô phỏng khi đào tạo phi công, nhưng hiện nay, chúng trở nên phổ biến hơn nhờ giá thành ngày càng rẻ của thiết bị VR (như thiết bị đeo trên đầu, găng tay). Công nghệ VR có thể sử dụng cho điện thoại thông minh, dù không cung cấp trải nghiệm đầy đủ như thiết bị VR.

Một trong số những ứng dụng hiện tại của VR là nền tảng giáo dục

Medical Realities để đào tạo thực tập sinh phẫu thuật.[14] Sử dụng hệ thống VR Oculus Rift, nền tảng Medical Realities đưa ra nhiều học phần, mỗi học phần gồm các video 360 độ về những ca phẫu thuật thực tế. Hoạt động đào tạo dựa trên VR cũng được ứng dụng cho quân đội và nhân viên thi hành luật với hệ thống có tên VIRTISM VR, do nhà thầu quân sự Raytheon của Hoa Kỳ xây dựng.[15] Hệ thống gồm bộ mô phỏng chuyển động cơ thể, thiết bị VR đeo trên đầu và súng giả, tạo ra môi trường chiến đấu giả định để các đội chiến đấu với nhau.

Ứng dụng của công nghệ này còn vươn xa đến lĩnh vực kinh doanh. Ví dụ, một doanh nghiệp toàn cầu đã chế tạo mô hình nhà máy ảo cung cấp trải nghiệm 3D để nhân viên có thể "nhìn" và "cảm nhận" thiết bị trong nhà máy.5 Ngay cả kỹ năng mềm cũng có thể được học qua công nghệ VR. Ứng dụng VirtualSpeech sử dụng công nghệ VR Cardboard cho điện thoại thông minh của Google cho phép người dùng luyện tập khả năng nói trước đông người và kỹ năng giao tiếp.[16] Kết hợp với kinh nghiệm thực tế, tài liệu đọc trực tuyến, video hướng dẫn kỹ năng cơ bản cùng phản hồi tức thì, khóa học giúp người dùng phát triển kỹ năng nhanh chóng và xây dựng sự tự tin trong một môi trường giả định an toàn. Không khó nhận thấy công nghệ VR như thế này có thể được sử dụng trong các chương trình đào tạo và phát triển để nâng cao kỹ năng thuyết trình của nhân viên.

"Đó là sự thật, Jim, nhưng không không phải sự thật như chúng ta vẫn biết"

Khác với VR đưa người dùng vào một thế giới giả định, AR dựa hoàn toàn trên thực tế, đồng thời bổ sung thêm thông tin cho thế giới mà người dùng nhìn thấy. Kính của Google là sản phẩm dựa trên công nghệ như vậy. Dù hiện tại AR không mấy phổ biến trong lĩnh vực đào tạo, song chắc chắn công nghệ này có nhiều triển vọng áp dụng vào đào tạo và phát triển. Ví dụ, một kỹ sư học việc có thể đeo kính Google để nhìn vào động cơ máy bay và sẽ được cung cấp thêm thông tin về từng phần của động cơ.

Tạo ra bản sao số

Công nghệ "bản sao số" liên quan rất gần đến AR vì kết nối thế giới thực và ảo với nhau. Hiện nay bản sao số là khái niệm rất quan trọng với doanh nghiệp, được công ty nghiên cứu và tư vấn Gartner xếp vào danh sách 10 xu thế công nghệ chiến lược quan trọng nhất năm 2017.[17] Hiểu một cách đơn giản, bản sao số là mô hình ảo của một quá trình, sản phẩm hay dịch vụ nào đó, nhằm

cho phép phân tích dữ liệu và giám sát hệ thống vận hành để nhìn thấy trước những vấn đề có thể xảy ra, hạn chế thời gian chết, thậm chí lên kế hoạch tương lai bằng công nghệ mô phỏng. Bản sao số hoạt động như thế nào? Đầu tiên, những cấu trúc thông minh sẽ dùng bộ phận cảm ứng để thu thập dữ liệu về tình trạng, điều kiện hoạt động hoặc vị trí theo thời gian thực của thực thể. Những cấu trúc này kết nối với đám mây điện toán, nơi nhận và xử lý tất cả dữ liệu truyền đến từ bộ phận cảm ứng để phân tích, học hỏi, sau đó tìm ra các trường hợp xảy ra trong thế giới ảo có thể áp dụng vào thế giới thực. Bản sao số là công cụ quyền năng để thúc đẩy cải tiến và hiệu quả hoạt động. Thực tế, IDC dự đoán đến năm 2018, những công ty đầu tư vào công nghệ bản sao số sẽ cải thiện thời gian của chu kỳ sản xuất tới 30%.[18] "Trang trại gió kỹ thuật số" của GE là một ví dụ thực tế. GE sử dụng công nghệ bản sao số để xác định thông số kỹ thuật của mỗi tua bin gió trước khi lắp đặt nhằm đạt hiệu suất cao. Ganesh Bell, Trưởng ban Kỹ thuật số và CEO của Software & Analytics tại GE Power & Water nói với tôi: "Với mỗi thực thể trong thế giới thực, chúng tôi có một bản sao số tương ứng trên đám mây điện toán và những bản sao này trở nên đầy đủ hơn mỗi giây nhờ dữ liệu vận hành của thực thể."[19] Tuy hiện nay bản sao số mới chỉ được sử dụng rộng rãi trong mảng hiệu suất hoạt động, nhưng chúng ta hoàn toàn có thể hình dung về khả năng ứng dụng của nó trong đào tạo nhân viên, đặc biệt là lĩnh vực công trình.

Mặt trái của đào tạo và phát triển dựa trên dữ liệu

Giống như hầu hết ứng dụng khác của dữ liệu, có những vấn đề đạo đức cần thận trọng khi sử dụng dữ liệu học tập cá nhân, đặc biệt là vấn đề riêng tư và bảo mật của dữ liệu như Chương 6 đã đề cập.

Những điều cần thận trọng

Vi phạm quy định về dữ liệu luôn là vấn đề cần quan tâm, và phải được quan tâm. Năm 2009, một trường học địa phương tại bang Tennessee, Hoa Kỳ đã vô tình để tên, địa chỉ, ngày sinh và số an sinh xã hội của 18.000 học sinh trên một máy chủ không được bảo vệ suốt nhiều tháng.[20] Vì vậy, việc đảm bảo sự riêng tư và an toàn cho dữ liệu của nhân viên là yêu cầu rất quan trọng với phòng nhân sự. Ngày nay, không thể vô tư nghĩ rằng doanh nghiệp không cần phải bảo vệ dữ liệu nhân viên. Hãy ẩn danh dữ liệu về đào tạo và phát triển nhân viên khi có thể, còn nếu không thể, hãy áp dụng biện pháp đảm bảo an toàn cho những dữ liệu đó.

Còn một vấn đề nữa, đặc biệt với trường phổ thông và đại học, đó là các nhà cung cấp dịch vụ giáo dục có thể biết quá nhiều về học viên. Trong một bài báo năm 2014 với tiêu đề Blowing off Class? We know (Tạm dịch: Bỏ học ư? Chúng tôi biết hết), tác giả Goldie Blumenstyk viết: "Những thứ mà trường học có thể biết về sinh viên của họ nhờ khai thác dữ liệu và dấu vết số sẽ khiến bạn phải chùn bước."[21] Với những tiến bộ công nghệ gần đây, các công ty và nhà cung cấp dịch vụ giáo dục có thể thu thập nhiều dữ liệu về hiệu suất, hoạt động cũng như hành vi của từng người, dù đó là học viên hay nhân viên. Và chắc chắn đây là điều khiến nhiều người lo ngại.

Vượt qua thử thách

Hạn chế thu thập dữ liệu và minh bạch hóa là giải pháp cho thách thức ở trên. Đừng thu thập dữ liệu chỉ vì mục đích sở hữu chúng. Nếu bạn không định dùng dữ liệu đào tạo và phát triển cho mục đích cải tiến, đừng thu thập chúng, giải pháp chỉ đơn giản như vậy. Còn nếu vẫn muốn, hãy chắc chắn là bạn thẳng thắn với nhân viên về việc đang lấy dữ liệu nào và vì sao. Nếu nói rõ dữ liệu được phân tích để cải thiện các chương trình đào tạo trong tương lai và giúp nhân viên phát triển trong công ty, họ sẽ dễ dàng ủng hộ hơn.

Tóm tắt nội dung

Giúp nhân viên trưởng thành cũng như phát triển là nhiệm vụ đặc biệt quan trọng của bất kỳ bộ phận nhân sự nào, có lẽ còn quan trọng hơn cả lương thưởng, và rõ ràng là dữ liệu đóng vai trò quan trọng trong lĩnh vực này. Dưới đây là tóm tắt nội dung của chương:

- Với tỷ lệ 40% nhân viên không được đào tạo đầy đủ rời bỏ công ty ngay trong năm làm việc đầu tiên, có thể thấy tầm quan trọng của việc xây dựng chương trình đào tạo và phát triển phù hợp đối với doanh nghiệp.

- Chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ trong mảng đào tạo và phát triển của doanh nghiệp, với những xu hướng chính gồm học tập thích ứng, học tập ngắn, học tập qua thiết bị di động cùng học tập kết hợp.

- Dữ liệu giúp đội ngũ quản lý nhân sự xác định nhu cầu đào tạo để thiết kế chương trình phù hợp.

- AI đóng vai trò quan trọng trong học tập thích ứng, giúp chỉ ra

học viên gặp khó khăn ở đâu và cần được nhấn mạnh nội dung nào.

- Chương trình đào tạo và phát triển của nhiều công ty đang áp dụng mô hình MOOCs. Một số công ty như Microsoft xây dựng MOOCs cho nội bộ, một số khác tận dụng MOOCs có sẵn.

- Phân tích học tập nên bao trùm mọi khía cạnh, từ xây dựng chương trình học tập hiệu quả hơn, tiến hành theo phương pháp cuốn hút người học nhất, đến theo dõi cách nhân viên tương tác với chương trình.

- Dữ liệu cũng cho phép phòng nhân sự xây dựng mối liên hệ rõ ràng dựa trên chứng cứ giữa đào tạo với hiệu suất, rất hữu ích cho việc cải tiến mảng đào tạo và phát triển trong tương lai, đảm bảo tỷ suất hoàn vốn cùng sự ủng hộ của ban lãnh đạo với các chương trình đào tạo.

- VR và AR ngày càng trở nên phổ biến trong hoạt động đào tạo và phát triển của doanh nghiệp, và chắc chắn đây là lĩnh vực nên được quan tâm.

- Hãy áp dụng biện pháp bảo vệ dữ liệu học tập của nhân viên và giảm thiểu việc thu thập dữ liệu bất cứ khi nào có thể.

Như chúng ta sẽ tìm hiểu trong chương tiếp theo, ứng dụng của dữ liệu và phân tích còn đi xa hơn, giúp doanh nghiệp đo lường cũng như thúc đẩy hiệu quả lao động, xác định nhân viên cần hỗ trợ ở đâu để phát huy tối đa khả năng, đây cũng là những việc có liên quan ngược trở lại đến hoạt động đào tạo và phát triển dựa trên dữ liệu.

Chú thích

[1] AI và lớp học: Học máy trong giáo dục, Davison, M (2016) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://blog.trueinteraction.com/ai-and-the-classroom-machine-learning-in-education

[2] Một số trường ủng hộ thu thập dữ liệu giáo dục, Rich, M (2015) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.nytimes.com/2015/05/12/us/school-districts-embrace-business-model-of-data- collection.html?smid=tw-share&_r=1

[3] Dữ liệu lớn và cuộc cách mạng giáo dục, Marr, B (2016) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://data-informed.com/big-data-

and-evolution-education

[4] Harvard X Insights, Harvard University [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://harvardx.harvard.edu/harvardx-insights

[5] Chuyển đổi hoạt động đào tạo của doanh nghiệp trong thời đại số, van Dam, Nand Otto, S-S (2016) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.clomedia.com/2016/12/05/corporate-learnings-transformation-digital-age

[6] Danone Campus 2.0, YouTube [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.youtube.com/watch?v=oBJAvsl6gRI

[7] Hơn 12 triệu lao động tại Anh thiếu kỹ năng số, Cellan-Jones, R (2015) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.bbc.com/news/technology-34570344

[8] Tại sao quản lý cấp độ C cần nghĩ đến eLearning và trí thông minh nhân tạo, Olenski, S (2017) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2017/02/06/why-c-levels-need-to-think-about-e-learning-and-artificial-intelligence/#76748552ff70

[9] Trường kinh doanh Harvard thật sự tạo ra lớp học của tương lai, Byrne, J A (2015) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://fortune.com/2015/08/25/harvard-business-school-hbx

[10] Trí thông minh nhân tạo cho học tập, Zoomi [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://zoomiinc.com

[11] Tại sao cần quan tâm hơn nữa đến trí thông minh nhân tạo trong giáo dục, UCL Institute of Education (2016) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.ucl.ac.uk/ioe/news-events/news-pub/april-2016/New-paper-published-by-pearson-makes-the-case-for-why-we-must-take-artificial-intelligence-in-education-more-seriously

[12] Nghiên cứu tình huống: Trường đại học Tenaris xây dựng thành công mô hình MOOC cho đào tạo nhân viên như thế nào, Franceschin, T [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://edu4.me/en/case-study-how-tenaris-university-built-a-successful-mooc-for-employee-training

[13] Ký hiệu: ứng dụng của phân tích học thuật, Arnold, K (2010) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://er.educause.edu/articles/2010/3/signals-applying-academic-analytics

[14] Học giải phẫu bằng công nghệ thực tế ảo, Medical Realities [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.medicalrealities.com

[15] VIRTSIM, nền tảng thực tế ảo mọi game thủ khao khát sở hữu, Lang, B (2012) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.roadtovr.com/virtsim-virtual-reality-platform

[16] Khóa học giao tiếp với công nghệ VR, VirtualSpeech [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://virtualspeech.com

[17] 10 xu hướng chiến lược công nghệ quan trọng nhất năm 2017 theo xếp hạng của Gartner, Panetta, K (2016) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartners-top-10-technology-trends-2017

[18] IDC FutureScape 2016, IDC [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.idc.com/idcfuturescapes2016

[19] Công nghệ bản sao số là gì – và tại sao quan trọng đến vậy? Marr, B (2017) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2017/03/06/what-is-digital-twin- technology-and-why-is-it-so-important/2/#683fd24c3227

[20] Nhà thầu giáo dục để lộ thông tin học viên, SC Media [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.scmagazine.com/school-district-contractor-exposes-student-information/article/556679/

[21] Bỏ học ư? Chúng tôi biết hết, Blumenstyk, G (2014) [Truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.nytimes.com/2014/12/03/opinion/ blowing-off-class-we-know.html

Chương 11
Quản lý hiệu suất dựa trên dữ liệu

Nhìn chung, nhiều công ty đang đo lường và đánh giá hiệu suất làm việc không tốt. Các phương pháp truyền thống như đánh giá hằng năm thường không được đánh giá cao bởi cả những người trực bị đánh giá lẫn các cấp quản lý, và thường bị coi là việc làm tốn thời gian. Tuy nhiên, đội ngũ quản lý nhân sự thông minh dựa trên dữ liệu biết tận dụng dữ liệu và phân tích để giám sát hiệu suất công việc thực tế một cách chính xác, thường xuyên hơn (thậm chí theo thời gian thực) và đưa ra phản hồi cho nhân viên theo cách xây dựng, liên tục cũng như thống nhất (ví dụ như không thiên vị). Như tôi đã trình bày trong suốt cuốn sách, hiện nay, chúng ta có thể đo lường hầu như mọi thứ nhân viên làm trong ngày. Điều này không có nghĩa là bạn phải đo lường tất cả mọi thứ, vì hầu hết công ty không có đủ tài chính cũng như khả năng lưu trữ dữ liệu để làm việc này, và điều đó sẽ khiến nhân viên cảm thấy bị cách ly. Nếu lựa chọn đúng chỉ số làm thước đo, bạn sẽ có được đánh giá chính xác, đầy đủ về kết quả công việc thực sự của nhân viên, từ đó ghi nhận và giúp họ phát triển.

Lời cảnh báo trước khi bắt đầu

Đo lường hiệu suất với dữ liệu và phân tích có thể mang lại nhiều lợi ích, nhưng cần phải được thực hiện thật cẩn thận. Ranh giới giữa đo lường để cải thiện hiệu suất công việc với quản thúc rất mong manh, và công ty nào đi quá giới hạn sẽ vướng phải nhiều rắc rối lớn. Hầu hết nhân viên không muốn ông chủ giám sát mọi hoạt động của họ. Việc theo dõi chặt chẽ sẽ gây mất tinh thần, đặc biệt với những người có khả năng tự tạo động lực. Để tránh trở nên săm soi quá mức, bạn cần thận trọng, chỉ thu thập dữ liệu thật sự cần thiết giúp đưa ra phản hồi hữu ích mà không gây bất

an cho nhân viên hoặc tổn hại thương hiệu nhà tuyển dụng. Ranh giới này không dễ đạt được và duy trì, điều tôi lo lắng là nhiều công ty sẽ không làm được như vậy. Tôi hi vọng rằng chương này sẽ giúp độc giả tìm ra hướng đi phù hợp cho tổ chức của mình.

Vậy chương này có thể mang lại điều gì cho bạn? Tôi sẽ bắt đầu bằng việc đưa ra một số bước tiến trong lĩnh vực thể thao để cho thấy đánh giá nhân viên dựa trên dữ liệu có thể phát triển theo hướng nào trong tương lai. Sau đó, tôi sẽ đi sâu vào hai nội dung: đo lường hiệu suất và đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên một cách thông minh. Phần cuối cùng là nguy cơ từ sử dụng dữ liệu về hiệu suất, với hai tình huống: một về cách tiến hành đánh giá nhân viên không hợp lý, một về công ty giữ được giới hạn khi đánh giá nhân viên.

Bài học từ lĩnh vực thể thao

Thể thao thường là lĩnh vực có nhiều bước tiến đáng chú ý nhất về dữ liệu và phân tích, cho thấy dữ liệu có thể được sử dụng để thúc đẩy hiệu suất như thế nào. Huấn luyện viên nhiều môn thể thao, từ đạp xe đến bóng đá, đang dùng dữ liệu để đánh giá và nâng cao kết quả của vận động viên.

Đo lường thể chất và giấc ngủ

Một số đội tuyển thuộc Liên đoàn Bóng bầu dục Quốc gia Hoa Kỳ (NFL) sử dụng hệ thống theo dõi vận động viên có tên gọi OptimEye do hãng Catapult Sports phát triển.[1] Đó là một thiết bị nhẹ mang trên người (được mặc vào người như áo ngực thể thao) có khả năng theo dõi các chỉ số của vận động viên như tốc độ, chuyển động, nhịp tim và tính toán sự nỗ lực của họ. Những dữ liệu này giúp huấn luyện viên cùng đội ngũ hỗ trợ xác định vận động viên nào tập luyện cố gắng nhất và ai có thể nỗ lực hơn nữa, cũng như ngăn chặn bệnh tật hoặc chấn thương do luyện tập quá sức. Điều này cũng có nghĩa là vận động viên có thể rèn luyện thể lực và tập luyện theo mức độ phù hợp với bản thân. Ngoài ra, nếu vận động viên bị chấn thương, dữ liệu lịch sử sẽ giúp vận động viên đó tránh bị thương lại trong quá trình hồi phục. Thiết bị OptimEye cũng được nhiều đội bóng ở giải ngoại hạng Anh sử dụng trong quá trình luyện tập để theo dõi và thiết kế bài tập cá nhân, đồng thời phát hiện dấu hiệu cảnh báo chấn thương. Trong tương lai, một thiết bị tương tự đang được phát triển để theo dõi những chỉ số như nồng độ adrenaline (hóc-môn gây hưng phấn), cortisol (hóc-môn chống stress) và mức độ đổ mồ hôi.

Tuy nhiên, kết quả trong các môn thể thao không chỉ phụ thuộc vào vận động thể chất, mà còn chịu ảnh hưởng lớn bởi chất lượng giấc ngủ của vận động viên. Một nghiên cứu của trường Đại học Stanford phát hiện những cầu thủ bóng rổ ngủ thêm 90 phút có thể ném bóng với độ chính xác cao hơn và chạy nhanh hơn.[2] Trong môn bóng đá, nhiều câu lạc bộ trang bị vòng đeo tay đánh giá chất lượng giấc ngủ cho cầu thủ để dự đoán vấn đề có khả năng xảy ra và tìm giải pháp để tăng phong độ cho cầu thủ.

Phân tích theo thời gian thực

Khi phân tích phong độ của vận động viên trong trận đấu, hầu hết phân tích theo cách truyền thống được thực hiện dựa trên video trước khi trận đấu diễn ra. Cách làm này đang dần thay đổi. Năm 2015, Hội đồng Liên đoàn Bóng đá Quốc tế đồng ý thay đổi quy định về sử dụng thiết bị mang trên người, mở ra tiềm năng để các giải đấu và nhà tổ chức giải đấu cho phép vận động viên mang trên người những thiết bị như vậy trong quá trình thi đấu.[3] Điều này giúp ban huấn luyện theo dõi phong độ của vận động viên trong trận đấu và điều chỉnh giữa trận dựa trên những gì dữ liệu cho thấy. Thiết bị mang trên người cũng mang lại triển vọng giảm các trường hợp tử vong do ngưng tim. Dù các công ty thông thường không có đủ khả năng để giám sát chuyên sâu như vậy, họ vẫn có thể dùng biện pháp ít tốn kém hơn và có sẵn là vòng tay theo dõi sức khỏe. Ví dụ, công ty hoàn toàn có thể sử dụng dữ liệu giấc ngủ để biết ai quá mệt mỏi và không thể đảm nhiệm công việc nào đó, đặc biệt với nhiệm vụ nguy hiểm. Kể cả với môi trường văn phòng thông thường, những buổi giới thiệu sản phẩm hoặc gặp gỡ khách hàng quan trọng nhất nên giao cho nhân viên được nghỉ ngơi đầy đủ nhất.

Đo lường hiệu suất một cách thông minh

Có bằng chứng rõ ràng cho thấy đo lường hiệu suất cải thiện cả hoạt động điều hành lẫn tài chính, như ví dụ về UPS mà chúng ta sẽ tìm hiểu trong chương này. Tuy nhiên, công ty cần xác định rõ là họ giám sát hiệu suất chứ không phải hành động của từng cá nhân. Hãy nghĩ đến những thứ khiến bạn có động lực làm việc khi là nhân viên, và những điều triệt tiêu sự hài lòng hay gắn kết với công ty. Tôi là người có khả năng tự tạo động lực cho bản thân: hãy cho tôi một mục tiêu và tôi sẽ làm được mà không cần ai thúc ép. Nếu tôi thấy sếp giám sát mọi hành động để chắc chắn tôi có thể đạt được mục tiêu, tôi sẽ khó mà làm được.

Ranh giới mong manh

Nếu coi nhà xuất bản cuốn sách này là sếp của mình, tôi biết mình sẽ không vui vẻ chút nào nếu sếp kiểm tra xem tôi dành bao nhiêu phút để viết trên máy tính cá nhân. Về mặt báo cáo, thời gian "nhàn rỗi" không gõ máy tính đều bị coi là thời gian không hiệu quả, dù trên thực tế đó là những khoảng thời gian cực kỳ quan trọng để tôi nghiên cứu và sắp xếp ý tưởng. Nếu mọi nhịp gõ bàn phím bị giám sát, tôi sẽ cảm thấy vô cùng mất tinh thần và rệu rã. Không chỉ thế, dù việc giám sát đó có thể khiến tôi viết được nhiều hơn mỗi ngày (ít nhất là trước mắt), chất lượng viết sẽ giảm chứ khó mà tốt hơn. Đây chính là điểm nguy hiểm của việc giám sát nhân viên: những cá nhân có động lực tự thân sẽ nản chí, và cuối cùng hành động của bạn phản tác dụng.

Chúng ta biết rằng hiện nay phòng nhân sự có thể hiểu nhân viên của mình hơn bao giờ hết: họ nghĩ như thế nào, cảm thấy sao, giao tiếp với ai, năng suất làm việc đến đâu, và còn nhiều hơn thế. Vì vậy, để nâng cao hiệu suất của nhân viên mà không khiến họ cảm thấy nản chí, công ty cần chọn ra đúng chỉ số đo lường thúc đẩy hiệu suất mà vẫn khiến họ gắn kết với tổ chức. Quản lý nhân sự thông minh bao gồm tìm ra các yếu tố như điều gì thúc đẩy nhân viên, điều gì cản trở họ làm việc hết mình, điều gì khiến họ không hài lòng về tổ chức, thay vì những chỉ số như nhân viên ngồi ở bàn làm việc bao nhiêu giờ đồng hồ hay ở trong nhà vệ sinh bao lâu. Theo đó, đánh giá hiệu suất thông minh dựa trên dữ liệu xoay quanh việc tìm ra phương pháp cải tiến hơn để đo lường hiệu quả, người tiến hành hiểu rõ cần làm gì để giúp công ty thành công, và dữ liệu được dùng để kiểm tra thực tế diễn ra như thế nào. Quan trọng nhất, đánh giá hiệu suất không nên, và không bao giờ nên dùng để xử phạt nhân viên.

IoT khiến nhân viên hạnh phúc, kết nối làm việc hiệu quả hơn như thế nào

Sự phát triển của thiết bị IoT, đặc biệt là thiết bị mang trên người, đóng vai trò lớn trong khả năng đo lường hiệu suất của phòng nhân sự. Đó có thể là đo lường những yếu tố mang tính thể chất như nhân viên đối mặt thế nào với điều kiện làm việc khắc nghiệt (như Chương 9 trình bày về an toàn và sức khỏe của nhân viên), nhân viên tương tác với nhau ra sao, thông qua bảng tên tích hợp công nghệ IoT mà cuốn sách này đã đề cập. Sử dụng công nghệ để thúc đẩy hiệu suất không phải là cách làm mới. Từ những năm 1990, công ty viễn thông Bell Canada đã phát cho kỹ thuật viên điện thoại một loại thiết bị đeo cổ tay cho phép họ truy cập dữ liệu sửa chữa mà không phải quay lại xe để sử dụng máy tính. Báo cáo cho thấy biện pháp này giúp kỹ thuật viên tiết kiệm một tiếng

đồng hồ mỗi ngày.[4] Thiết bị hiện đại mang trên người đưa công nghệ này tiến thêm một bước mới. Nghiên cứu của Tractica dự đoán hơn 75 triệu thiết bị mang trên người sẽ được sử dụng trong môi trường làm việc vào năm 2020.[5]

Giúp nhân viên hạnh phúc hơn và làm việc hiệu quả hơn

Điều khiến tôi thực sự thích thú là thiết bị mang trên người có thể đo lường và cải thiện cả năng suất lẫn sức khỏe của nhân viên. Như chúng ta đã thấy trong Chương 9, nhân viên hạnh phúc sẽ làm việc hiệu quả hơn, và sự kết nối đóng vai trò quan trọng ở đây – một số liệu trong Chương 9 cho thấy nhân viên kết nối có năng suất làm việc cao hơn 8-9%. Ví dụ của công ty phát hành trò chơi video Ubisoft cho thấy mối liên hệ giữa sự kết nối, sức khỏe và hiệu quả. Công ty này thử nghiệm đo mức độ áp lực của nhân viên bằng thiết bị cảm ứng kẹp ở ngón tay kết nối với màn hình trò chơi. Trong thời gian thử nghiệm, mức độ áp lực của một nhóm người dùng giảm hơn 50%. Tại Hitachi, các nhân viên được phát bảng tên cài đặt bộ phận cảm ứng để đo mức độ hạnh phúc.[6] Bảng tên thu thập dữ liệu về chuyển động của nhân viên như thời gian ngồi, nói và gật đầu, sau đó, công ty dùng những số liệu này để phát triển thuật toán đo hạnh phúc. Bank of America dùng công nghệ tương tự và phát hiện ra nhân viên trực tổng đài nghỉ giữa giờ cùng nhau thường hạnh phúc hơn; sau khi áp dụng chính sách nghỉ giữa giờ theo nhóm, hiệu suất làm việc của họ tăng ở mức hai con số.[7]

Làm việc thông minh hơn, không nhất thiết nhanh hơn

Thiết bị mang trên người cũng giúp nhân viên làm việc thông minh hơn, như ví dụ của hãng Tesco.[8] Nhân viên ở trung tâm phân phối của hãng bán lẻ khổng lồ này tại Ireland đeo băng tay có chức năng giám sát sản phẩm họ cầm, giúp tiết kiệm thời gian đối chiếu với danh sách hàng hóa, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc trong ngày. Thiết bị còn phân bổ nhiệm vụ cho nhân viên, cho biết cần lấy sản phẩm nào tiếp theo, và nhắc nhở khi đến thời hạn của đơn hàng nào đó. Ý tưởng của thiết bị này là giúp nhân viên làm việc thông minh hơn chứ không chỉ là nhanh hơn.

Giúp nhân viên hoàn thành công việc theo cách thông minh hơn, nhanh chóng hơn và an toàn hơn là mục đích cốt lõi của quản lý hiệu suất dựa trên dữ liệu. Công ty tư vấn kỹ thuật số Accenture từng viết về việc hợp tác với Airbus để nâng cao hiệu suất trong một khâu sản xuất tới 500%.[9] Công ty này ứng dụng công nghệ thiết bị mang trên người tân tiến nhất (màn hình HUD) để giúp

công nhân lấy thông tin về các chi tiết lắp ráp nhanh chóng bất cứ lúc nào. Kết quả là công nhân lắp ráp nhiều hơn, nhanh hơn và ít lỗi hơn.

Các hệ thống đo lường hiệu suất dựa trên dữ liệu khác

Bên cạnh thiết bị mang trên người, còn nhiều công nghệ khác giúp bạn đo lường hiệu suất. Một lần nữa, tôi muốn nhấn mạnh mục đích của việc này là giúp từng cá nhân và cả công ty làm việc tốt hơn, không phải để trừng phạt nhân viên làm không tốt. Nếu ai đó hoàn thành nhiệm vụ không như mong đợi, rất có thể họ có nguyên nhân chính đáng nào đó, từ mệt mỏi hay áp lực công việc đến hệ thống hoạt động không nhịp nhàng hay cản trở nhân viên thực hiện công việc. Dữ liệu và phân tích có thể trả lời hai câu hỏi về chỉ số đo lường hiệu quả làm việc là tại sao và chỉ số nào.

Giám sát hoạt động máy tính

Hiện nay, chúng ta có thể đo lường hầu như mọi việc nhân viên làm trên máy tính. Phần mềm của Veriato ghi nhận dữ liệu trình duyệt web, sử dụng văn bản, thư điện tử, ứng dụng nhắn tin, gõ bàn phím, và lưu hình ảnh màn hình trong một khoảng thời gian. Phần mềm còn có khả năng báo hiệu cho quản lý khi có dấu hiệu vượt quá giới hạn cho phép. Bản thân tôi cho rằng việc này tiến rất gần đến ranh giới giữa nâng cao hiệu suất với vi phạm quyền riêng tư. Nhưng khi trả lời tờ Wall Street Journal, một khách hàng của Veriato nhận định rằng hệ thống này mang lại nhiều lợi ích.[10] Celeste O'Keefe, CEO của công ty đa truyền thông Dancel, sử dụng hệ thống cho một nhóm 16 người, gồm nhân viên thiết kế hoạt hình, họa sỹ, nhân viên điều phối và nhân viên kinh doanh. Theo O'Keefe, hệ thống giúp nhóm phối hợp nhịp nhàng hơn, làm việc tập trung hơn và giúp nhóm định hướng đúng đắn hơn. Cô dùng hệ thống này để kiểm tra biểu đồ hoạt động và màn hình nhằm tìm ra vấn đề với năng suất làm việc của nhân viên. Những vấn đề này thường nảy sinh do nhân viên không quen với phần mềm hay hệ thống nào đó, vì vậy, hệ thống giúp chỉ ra những điểm mà nhân viên cần đào tạo hoặc hướng dẫn. Tuy nhiên, O'Keefe cũng thừa nhận rằng đã có ít nhất một trường hợp bị sa thải do những gì hệ thống này phát hiện.

Ứng dụng và công cụ hiệu suất

Một công cụ khác liên quan đến hiệu suất là Basecamp, cho phép nhân viên điền đầu việc theo ngày, tuần hoặc tháng và gạch đi khi hoàn thành. Nhờ đó, quản lý có thể dễ dàng nhìn thấy nhân viên

của mình đang làm gì và hoàn thành được bao nhiêu việc. Tương tự, ứng dụng Asana cho phép quản lý giao việc và kiểm tra tiến độ hoàn thành theo thời gian thực. Với nhân viên kinh doanh, phần mềm Salesforce liệt kê số cuộc gọi được thực hiện và lượng thư điện tử được gửi cho khách hàng mỗi ngày cùng doanh thu từ hoạt động đó. Những công cụ như vậy giúp giảm thiểu thời gian quản lý cũng như việc nhân viên phải trao đổi qua lại bằng thư điện tử hoặc họp để cập nhật tiến độ các dự án.

Công cụ AI dự đoán hiệu suất

Hiện nay, trí thông minh nhân tạo (AI) mang đến khả năng dự đoán hiệu suất. AI cho phép xác định những đặc điểm và hoạt động liên quan chặt chẽ đến hiệu quả làm việc cao hay thấp, đồng thời dự đoán mối liên hệ giữa những yếu tố như đặc điểm của nhân viên, mức độ đầu tư vào đào tạo, sự gắn kết cùng hiệu suất của nhân viên. Ví dụ, công ty phân tích dự báo iNostix tuyên bố hệ thống dự đoán mà họ cung cấp có thể đẩy nhanh tiến độ, dự báo hiệu quả của tổ chức, đánh giá chính xác mức độ gắn kết của nhân viên và dự báo tỷ lệ vắng mặt hoặc nguy cơ tai nạn tại nơi làm việc.

Đánh giá hiệu suất của nhân viên một cách thông minh

Nhiều công ty quản lý hiệu suất theo phương pháp truyền thống là đánh giá hằng năm dựa trên những chỉ số đo lường hiệu suất chính (KPI). Tuy nhiên, trong bối cảnh doanh nghiệp thay đổi nhanh chóng và chịu ảnh hưởng lớn của công nghệ như hiện nay, đánh giá hằng năm không còn hiệu quả nữa. Không có gì đáng ngạc nhiên khi một nguyên cứu cho thấy chỉ còn 6% doanh nghiệp nói rằng quy trình quản lý hiệu suất của họ vẫn có tác dụng.[11] Theo tôi, mô hình đánh giá truyền thống là ví dụ điển hình cho thấy hiệu suất không được đánh giá đúng đắn, vì quá trình này tập trung vào quá khứ thay vì tương lai. Ngoài ra, nhân viên không thích đánh giá hằng năm vì họ thường phải điền vào bảng câu hỏi dài dòng, quản lý cũng không thích đánh giá hằng năm vì việc làm này quá tốn thời gian. Thực tế, hiệu quả hoạt động của tổ chức có thể giảm đến 40% ngay trong chu kỳ đánh giá.[12] Hiện nay, các công ty đang dần thay thế đánh giá hằng năm bằng những buổi trao đổi thường xuyên và tập trung vào tương lai nhiều hơn. Đánh giá hiệu suất dựa trên dữ liệu nên tập trung vào việc tạo ra những buổi đối thoại liên tục giữa nhân viên và quản lý, dựa trên chứng cứ là dữ liệu. Quá trình này có thể được hỗ trợ bởi AI cùng với những buổi đánh giá thường xuyên (nhưng ngắn) hơn như chúng ta sẽ tìm hiểu dưới đây.

Điều cần lưu ý khi liên hệ việc khuyến khích nhân viên với đánh giá hiệu suất

Mặc dù cuốn sách này không nói về việc thiết kế các chương trình trả lương để khuyến khích nhân viên (incentive scheme), tôi vẫn cần lưu ý độc giả rằng hoạt động đánh giá hiệu suất dựa trên dữ liệu không chỉ đơn giản là kết nối KPI và đánh giá kết quả với những chương trình khuyến khích đó. Nhiều công ty sử dụng các chỉ số hạn hẹp dẫn đến khuyến khích những hành động không đúng như mong đợi. Khi nhân viên biết họ được đo lường dựa trên một vài chỉ số nào đó, họ sẽ chỉ tập trung vào những hoạt động giúp đạt được chỉ số mà sẵn sàng bỏ qua các hoạt động mang lại giá trị khác. Ví dụ, tôi nhắc con dọn phòng, đổi lại, chúng sẽ được đi xem phim, nhưng bọn trẻ biết rằng tôi chỉ nhìn nền nhà mà không kiểm tra gầm giường hoặc tủ. Bạn nghĩ xem chúng sẽ dọn dẹp chỗ nào, và để lại chỗ nào? Câu trả lời rất rõ ràng. Thế nhưng, việc đánh giá nhân viên và các chương trình khuyến khích thường được xây dựng theo cách giống nhau, đó là lý do tôi cho rằng nên tập trung vào kết quả thay vì những cách đo lường hạn hẹp, chẳn hạn như nếu công ty hoạt động tốt và nhân viên đóng góp vào thành công đó, thì họ sẽ được thưởng tương ứng.

Các doanh nghiệp lớn đang thay đổi đánh giá hiệu suất như thế nào

Một số công ty lớn như Accenture và Deloitte tuyên bố họ đang từ bỏ phương pháp đánh giá hằng năm đồng thời đổi mới quy trình đánh giá. Điều này hoàn toàn nằm trong dự đoán. Trong một khảo sát do chính Deloitte tiến hành, hơn một nửa số người tham gia cho rằng hệ thống đánh giá hiện tại của công ty không hề thúc đẩy hiệu suất hay sự gắn kết của nhân viên.[13]

Hướng tiếp cận mới cho đánh giá hiệu suất

Vậy những công ty này dùng phương pháp gì để thay thế cho đánh giá hằng năm, hệ thống xếp hạng hay đánh giá 360 độ? Nhìn chung, hệ thống mới tập trung vào đánh giá nhân viên tại vị trí của họ, thay vì so sánh với những nhân viên khác hoặc hiệu suất của người khác. Nhiều hệ thống đánh giá trước đây được thiết kế nhằm đơn giản hóa hiệu suất về thành một con số duy nhất: điểm số hay xếp hạng. Còn hệ thống đánh giá mới đưa ra bức tranh giàu thông tin và màu sắc hơn để giúp họ nâng cao hiệu suất. Hệ thống mới cũng cho phép phản hồi thường xuyên hơn. Thay vì mỗi năm một lần, các buổi đánh giá diễn ra thường xuyên hơn, ví dụ như khi mỗi dự án lớn kết thúc hay hằng tháng. Điều

này có nghĩa là quản lý có nhiều cơ hội để uốn nắn nhân viên theo hướng làm việc hiệu quả nhất. Đánh giá thường xuyên không mất nhiều thời gian. Ví dụ, Deloitte chỉ dùng bốn câu hỏi, hai trong số đó là câu hỏi "có" hoặc "không".[14] Hệ thống đánh giá mới cũng tập trung vào tương lai thay vì quá khứ. Những buổi đánh giá ngắn và thường xuyên được thiết kế nhằm giúp nhân viên tiến về phía trước trong sự nghiệp, chứ không điểm lại thành quả hay thất bại trong một năm đã qua. Điều này nghĩa là nhân viên không quanh quẩn với những gì đã xảy ra, mà tập trung vào tiến bộ trong tương lai.

Đánh giá một cách khách quan hơn

Còn một vấn đề lớn trong đánh giá hiệu suất theo cách truyền thống, đó là bản đánh giá kỹ năng của nhân viên lại cho thấy nhiều điều về người đánh giá hơn là người được đánh giá. Phương pháp mới giúp loại bỏ tính chủ quan trong đánh giá. Ví dụ, để giải quyết vấn đề định kiến, Deloitte thay đổi câu hỏi thành quản lý sẽ làm gì với nhân viên (thăng chức, động viên khuyến khích,...) thay vì họ nghĩ gì về nhân viên.[15]

Ứng dụng AI trong đánh giá hiệu suất

Trong những năm gần đây, nhiều công ty đã bước đầu thay thế phương pháp đánh giá hiệu suất truyền thống dựa trên chỉ số. Một phần do phương pháp cũ có nhiều hạn chế, một phần do họ thấy rằng người sử dụng lao động và quản lý đơn giản là bỏ qua, khi kết quả không đúng với "cảm nhận" thích hay không thích của họ về nhân viên.

Hạn chế định kiến

Nhiều khó khăn trong quá trình đánh giá hiệu suất của nhân viên có nguồn gốc từ sự định kiến. Những hành vi vô tình hay chủ ý, được ghi nhận lại của nhân viên đều có thể tác động đến đánh giá về đóng góp của họ với tổ chức. Chủng tộc và giới tính có lẽ là hai trong số những lý do gây định kiến rõ ràng nhất, và may mắn là dễ phát hiện nhất. Tuy nhiên, có những định kiến thoáng chốc và khó nhận ra ngay lập tức. Một trong số đó là định kiến đối lập, nghĩa là người đánh giá có xu hướng so sánh hiệu suất của một cá nhân với đồng nghiệp của anh ta, thay vì so sánh với kết quả tiêu chuẩn đã đề ra. Một kiểu khác là định kiến do những tác động mới, một hành động xảy ra gần đây thường được đánh giá khắt khe và có khi là bất công hơn hành động xảy ra trước đó đã lâu (nhưng vẫn trong khoảng thời gian đánh giá). Đây chính là điểm

AI có thể can thiệp, vì định kiến là hành vi của con người, còn AI thì không. Kris Duggan, nhà sáng lập và CEO của BetterWorks – công ty cung cấp nền tảng lập kế hoạch dựa trên phân tích và đánh giá hiệu suất, cho rằng phương pháp đánh giá kết quả truyền thống mỗi năm một lần chính là lý do quy trình này không hiệu quả. Ông tin rằng phản hồi liên tục là một phần giải pháp, và hệ thống AI thông minh sẽ giúp chúng ta xây dựng được quy trình phản hồi đó. Duggan nói với tôi: "Chúng tôi nghĩ rằng nếu quá trình thu thập phản hồi diễn ra thường xuyên, linh hoạt, đơn giản hơn, đồng thời mang tính cởi mở và hợp tác, chúng sẽ thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên."[16]

Máy móc không bao giờ trì hoãn việc đánh giá hiệu suất

Điều tuyệt vời về AI là nó sẽ không coi việc đánh giá hiệu suất là công việc chỉ làm "khi có thời gian". Không giống như các quản lý là con người, AI sẽ không trì hoãn việc đánh giá đến phút chót. Chỉ cần nói bạn muốn có đánh giá 360 độ về hiệu quả lao động và (trên lý thuyết) bạn sẽ nhận được thứ bạn muốn. Vì đánh giá dựa trên AI có thể diễn ra theo thời gian thực (hệ thống giám sát mục tiêu, chỉ tiêu và ảnh hưởng của chúng đến sự kết nối của nhân viên), công ty có thể thưởng khuyến khích và khen ngợi ngay khi nhân viên hoàn thành tốt công việc. Nếu nhân viên không đạt được mục tiêu hay có xu hướng không đạt được tiêu chuẩn công việc, công ty cũng có thể can thiệp trước khi vấn đề trở nên trầm trọng hơn và vượt khỏi tầm kiểm soát.

Tiến hành quy trình phản hồi một cách thường xuyên và liên tục

Trong Chương 8, chúng ta đã thấy các khảo sát nhanh (pulse survey) từ những nhà cung cấp như Glint có thể được dùng để thu nhận phản hồi thường xuyên từ nhân viên như thế nào. Loại hình công nghệ này sẽ đóng vai trò quan trọng trong quá trình phản hồi dựa trên dữ liệu của nhân sự. Quá trình này mang lại lợi ích cho cả công ty lẫn nhân viên. Dù là từ phía quản lý trực tiếp, đồng nghiệp hay người cố vấn, phản hồi thường xuyên đều giúp nhân viên hiểu về hiệu suất của họ, cảm thấy được ghi nhận bởi những đóng góp của bản thân, cảm thấy được kết nối hơn, từ đó nâng cao sự gắn kết với công ty.

Phản hồi thường xuyên hơn

Công cụ AI của BetterWorks đang đi đầu trong việc phản hồi thường xuyên với tính năng mà công ty này gọi là "biểu đồ công

việc". Đây là bản đồ thể hiện tất cả kết nối trong công ty, không chỉ nêu ra những công việc nào liên quan đến nhau, mà còn chỉ ra mục tiêu chung của chúng. Thuật toán AI dùng cho biểu đồ này có thể theo dõi mục tiêu cùng tiến trình thực hiện của nhân viên, đưa ra nhận xét, thúc giục và ghi nhận khi cần. Sau đó, hệ thống nhắc những người có liên quan như quản lý trực tiếp đưa ra phản hồi. Quan trọng hơn, hệ thống còn có thể xác định từng cách phản hồi và tương tác mà nhân viên ưa thích, như tin báo phản hồi theo thời gian thực, hay tin báo theo đợt. Phản hồi ngay lập tức hay thường xuyên là giải pháp lý tưởng cho vấn đề đánh giá hằng năm dựa trên dữ liệu đã cũ. Các quản lý có thể đánh giá hiệu suất của nhân viên đồng thời đưa ra phản hồi dựa trên dữ liệu theo thời gian thực, và nhân viên cũng sẽ nhận được phản hồi hữu ích cũng như sự ghi nhận theo thời gian thực.

Đánh giá của đồng nghiệp tại nơi làm việc

Đánh giá đồng nghiệp mà một khía cạnh khác đang được quan tâm trong hoạt động đánh giá hiệu suất. Công ty khởi nghiệp Zugata đã phát triển một giải pháp phần mềm cho phép đồng nghiệp đưa ra phản hồi liên tục và ẩn danh, cùng những gợi ý của người cố vấn để giúp nhân viên nâng cao hiệu suất.[17] Hệ thống xác định nhân viên làm việc với ai, và lấy phản hồi ẩn danh của những người này hằng tuần. Loại công cụ này khiến các thành viên trong nhóm trao đổi cởi mở và thường xuyên với nhau, từ đó giúp mỗi người tìm ra điểm mạnh cũng như cơ hội phát triển. Với quản lý và phòng nhân sự, hệ thống của Zugata cung cấp thông tin giúp họ hiểu về những kỹ năng, thế mạnh và lĩnh vực phát triển bao quát hơn, nhằm thiết kế các chương trình đào tạo và phát triển hiệu quả hơn. Nhưng như chúng ta sẽ tìm hiểu trong phần tiếp theo của chương, hệ thống đánh giá đồng nghiệp cần được tiến hành thật cẩn trọng. Khi được dùng như một trong những cơ sở để xếp hạng, so sánh nhân viên, phương pháp này có thể bị một số người lợi dụng để tác động lên thứ bậc xếp hạng bằng cách đưa ra các nhận xét không tốt về đồng nghiệp. Nhưng nếu sử dụng đúng cách, những phản hồi cởi mở và mang tính xây dựng của đồng nghiệp có thể giúp nhân viên cải thiện hiệu suất cũng như phát triển hết khả năng.

Cân nhắc mặt hạn chế

Tất nhiên, có những vấn đề pháp lý về quyền riêng tư cần được cân nhắc khi giám sát hiệu suất của nhân viên. Nhân viên có quyền riêng tư, và quyền này cần được xem xét thật cẩn trọng bên cạnh việc tìm hiểu sâu về hiệu suất của họ. Sử dụng dữ liệu không

đúng cách không chỉ làm giảm uy tín thương hiệu nhà tuyển dụng của bạn, mà còn dẫn đến các vấn đề pháp lý.

Ví dụ về các trường hợp rắc rối

Hãy lấy ví dụ như thế này, nhân viên đeo bảng tên có chức năng theo dõi giao tiếp của họ với khách hàng và đồng nghiệp. Quản lý có thể dùng những thông tin thu được để tìm ra nhân viên nào phàn nàn với phòng nhân sự về cách thức quản lý. Nếu người quản lý đó quyết định cho nhân viên nghỉ việc mà không dựa trên bất cứ cơ sở nào ngoài dữ liệu thu được, đó sẽ là một trường hợp sa thải không công bằng. Hoặc, nếu nhân viên đeo vòng tay theo dõi sức khỏe, dữ liệu sức khỏe của họ sẽ có nguy cơ bị sử dụng để phân biệt đối xử với những nhân viên không khỏe mạnh bằng người khác dù họ làm việc tốt hơn. Một ví dụ thực tế về rắc rối của việc giám sát nhân viên đến từ hãng tin Daily Telegraph vào năm 2016. Một ngày nọ, các nhà báo đột nhiên thấy mình bị giám sát bởi một thiết bị cảm ứng chuyển động gắn dưới bàn làm việc mà không nhận được bất kỳ cảnh báo hay lời giải thích nào.[18] Công đoàn đã vào cuộc và ban quản lý tờ báo buộc phải nhanh chóng tháo bỏ thiết bị trên. Tôi thật sự ngạc nhiên khi hãng này không thông báo trước với nhân viên về kế hoạch. Nếu thực hiện cẩn trọng hơn, việc này đã không gặp phải sự phản đối lớn đến vậy.

Kết quả đầu ra không đồng nhất với hiệu suất

Cần ghi nhớ rằng hiệu suất tốt hơn không phải lúc nào cũng đồng nghĩa với kết quả đầu ra cao hơn. Nếu mục đích của bạn là kết quả đầu ra, mà không quan tâm đến sức khỏe và sự gắn kết của nhân viên, bạn sẽ gặp nhiều khó khăn với chiến lược này. Điều này càng đúng hơn với môi trường làm việc hiện nay, khi có tới 80% giám đốc nhân sự lo ngại về việc để mất những nhân viên giỏi nhất.[19]

Bài học từ Amazon: cách để không giám sát và đánh giá nhân viên

Tại Anh, điều kiện làm việc ở các trung tâm phân phối của Amazon đã trở thành đề tài nóng trên báo chí, với những câu chuyện về nhân viên phải đi bộ 15 dặm mỗi ca, bị giám sát mọi cử động bởi hệ thống định vị toàn cầu (GPS), và chỉ có 30 phút để đi bộ quãng đường tương đương 9 sân bóng để đến nhà ăn, ăn trưa rồi quay trở lại nhà kho. Theo báo cáo, công ty này có khả năng theo dõi nhân viên đến từng phút một, bao gồm địa điểm chính xác của họ trong nhà kho, họ cầm lên hay đóng gói bao nhiêu món đồ, thậm chí đến nhà vệ sinh bao nhiêu lần và ở đó bao lâu. Cách

quản lý này mang lại hiệu quả hoạt động cao cho Amazon, nhưng chắc chắn cũng tổn hại đến thương hiệu nhà tuyển dụng của họ tại thị trường Anh quốc.

Khối lượng công việc lớn và phản hồi bí mật

Ngoài ra, văn hóa phản hồi của Amazon cũng là đối tượng bị phê phán trong một bài báo đăng trên tờ New York Times năm 2015, với trọng tâm chính là văn hóa tại trụ sở của hãng ở Seattle. Bằng việc phỏng vấn nhiều cựu nhân viên Amazon, tác giả bài báo miêu tả văn hóa phản hồi của hãng này là "gây hấn" vì khiến nhân viên chỉ trích lẫn nhau và bí mật gửi phản hồi đến quản lý.[20] Theo bài báo, mỗi nhân viên mới phải tuân thủ 14 nguyên tắc quản lý, từ những điều phổ biến như "nghĩ lớn" đến những thứ đáng quan ngại như "bất đồng quan điểm và tuân thủ" hay "tiết kiệm". Amazon rõ ràng muốn thúc ép nhân viên càng nhiều càng tốt để thu được giá trị tối đa. Mặc dù nhiều nhân viên ca ngợi việc này giúp họ tiến bộ vượt bậc, những người khác lại cho rằng văn hóa của công ty khiến khối lượng công việc lớn và áp lực nặng trở thành chuyện đương nhiên. Một người trả lời phỏng vấn cho biết cô không ngủ liên tục bốn ngày, một số người khác thì làm việc cả đêm, cuối tuần và nghỉ lễ. Cũng theo bài báo, công ty có văn hóa đánh giá hiệu suất gay gắt, gồm đánh giá hằng tuần và hằng tháng buộc nhân viên điền những báo cáo dài (có khi lên đến 50 hoặc 60 trang) về các chỉ số mà họ phải chịu trách nhiệm. Sau đó, họ bị kiểm tra một số khía cạnh của báo cáo.

Công cụ phản hồi nội bộ của Amazon có lẽ khiến người ta ngạc nhiên nhất. Với tên gọi "công cụ phản hồi bất kỳ lúc nào", hệ thống này cho phép nhân viên gửi cả phản hồi tích cực lẫn tiêu cực về đồng nghiệp đến quản lý. Trong khi quản lý biết ai là người gửi phản hồi, nhân viên lại không biết ai nhận xét về họ và không có cơ hội đọc những nhận xét đó, vì tất cả chỉ dành cho quản lý. Hệ thống này dễ dàng bị lạm dụng. Nhân viên trong nhóm được xếp hạng, những người có thứ hạng thấp nhất bị loại hằng năm, có nghĩa là nhân viên cạnh tranh với nhau để giữ được việc làm và họ luôn cảm thấy mình phải vượt lên trên người khác.

Trung bình, nhân viên chỉ ở lại công ty một năm

Có lẽ không có gì đáng ngạc nhiên khi một khảo sát của PayScale xếp hạng Amazon ở vị trí thứ hai về tỷ lệ nghỉ việc cao.[21] Theo dữ liệu thu được, nhân viên của Amazon chỉ ở lại công ty trung bình một năm, thuộc loại thấp nhất của các công ty trong nhóm Fortune 500. Người sáng lập và CEO của Amazon, Jeff Bezos, phản

ứng bằng cách viết một thông báo nội bộ đến nhân viên rằng bài báo không phản ánh chính xác văn hóa công ty, đồng thời yêu cầu nhân viên báo cáo bất kỳ trường hợp không công bằng nào đến phòng nhân sự.[22] Nhưng tỷ lệ nghỉ việc cao cho thấy hệ thống phản hồi nội bộ tác động tiêu cực đến sự hài lòng của nhân viên. Theo tôi, một trong những vấn đề chính với hệ thống phản hồi của Amazon là khiến nhân viên không những phải cạnh tranh với nhau, mà còn chỉ nhận được phản hồi thông qua quản lý. Để thực sự giúp nhân viên phát triển và tiến bộ, họ nên có quyền hỏi hoặc tiếp cận phản hồi khi cần, thông qua những hệ thống như đánh giá hiệu suất liên tục mà tôi đã giới thiệu ở đầu chương.

Bài học từ UPS: thúc đẩy hiệu suất mà không gây chia rẽ

Với thiết bị cảm ứng cho phương tiện vận chuyển và dữ liệu GPS, chúng ta có thể biết chính xác lái xe đang ở đâu, đi đường nào và di chuyển nhanh đến đâu. Nhiều công ty đang sử dụng những loại dữ liệu này để cải thiện hành vi của lái xe và tối ưu hóa tuyến đường vận chuyển. Trong số đó, UPS đang sử dụng dữ liệu và phân tích ở một cấp độ cao hơn hẳn. Ví dụ, chiếc máy tính cầm tay mà lái xe sử dụng bao năm nay (hộp điện tử bạn ký vào để xác nhận đã nhận được bưu kiện) thực tế là một thiết bị tinh tế giúp lái đưa ra quyết định hợp lý hơn, như giao đơn hàng theo thứ tự nào để tiện đường vận chuyển nhất.[23] Nhưng chính xe tải chuyển đồ mới cung cấp nhiều dữ liệu về hiệu suất của tài xế. Xe tải của UPS có hơn 200 thiết bị cảm ứng thu thập thông tin về mọi thứ, từ lái xe có cài dây an toàn hay không, cửa sau mở khi nào, đến thời gian xe nổ máy mà đứng yên và số lần xe phải đi lùi hay quay đầu. Công ty này có gần 100.000 xe, vận chuyển gần 17 triệu bưu kiện đến 9 triệu khách hàng mỗi ngày, và trung bình mỗi lái xe vận chuyển đến 120 điểm mỗi ngày.

Lợi ích lớn từ dữ liệu lớn

Với số lượng tài xế lớn như vậy, việc cải thiện cách làm việc để họ lái xe hiệu quả nhất có thể sẽ tiết kiệm được nhiều chi phí. Công ty này tính toán rằng, chỉ cần mỗi tài xế giảm thời gian xe nổ máy nhưng đứng tại chỗ xuống một phút thì toàn đội xe đã tiết kiệm được 500.000 đô-la tiền nhiên liệu. UPS cũng nói rằng một phút đó có thể khiến chi phí hoạt động tiết kiệm được 14,6 triệu đô-la mỗi năm. Dữ liệu cảm ứng cũng cho thấy việc tài xế mở cửa xe bằng chìa khóa cũng mất thời gian hơn. Vì vậy, hãng đã trang bị cho tài xế chìa khóa điện tử với nút bấm đơn giản để mở cửa xe nhanh hơn. Việc tiết kiệm những khoảng thời gian ngắn như vậy đã mang đến thay đổi lớn cho đội xe hùng hậu của UPS, và tất

nhiên là giảm được chi phí. Bằng cách giám sát lái xe, đưa ra phản hồi và đào tạo khi cần, UPS đã cắt giảm được hơn 30 triệu lít nhiên liệu và gần 140 triệu km mỗi năm.[24] Không chỉ vậy, hiện tại, lái xe có thể vận chuyển đến 120 điểm mỗi ngày, trong khi con số này trước đây là dưới 100, có nghĩa là cùng một tài xế và cùng một chiếc xe có thể vận chuyển được nhiều gói hàng hơn trước đây đáng kể.

Bảo vệ và tưởng thưởng cho nhân viên

Hiệu suất tăng được phản ánh qua tiền lương tăng, lái xe của UPS hiện nay có thu nhập gần gấp đôi giai đoạn giữa những năm 1990.23 Công ty này được coi là doanh nghiệp vận chuyển lớn nhất và thành công nhất trên thế giới, nhờ vào những ứng dụng tiến bộ của dữ liệu, lái xe của hãng này cũng thuộc nhóm có mức lương cao nhất trong ngành. Điều này chắc chắn khiến nhân viên dễ dàng ủng hộ việc giám sát quá trình làm việc. Ngoài ra, UPS còn thực hiện những bước đi cần thiết để ngăn chặn sự phản đối từ lái xe; ví dụ, theo điều khoản của hợp đồng lao động, công ty không được thu thập dữ liệu mà không thông báo cho lái xe biết loại dữ liệu họ đang thu thập. Công ty cũng không được phạt nhân viên chỉ dựa vào dữ liệu. Những biện pháp đề phòng này có thể áp dụng với hầu hết các loại dữ liệu về hiệu suất trong bất cứ ngành nghề nào. Khi được ban hành và thực hiện nghiêm túc, những biện pháp đó sẽ giúp doanh nghiệp có được sự đồng thuận của nhân viên, đảm bảo tính minh bạch, đồng thời giảm thiểu nguy cơ ảnh hưởng đến tinh thần làm việc cũng như thương hiệu nhà tuyển dụng.

Sáu lời khuyên cho tổ chức của bạn

Dựa trên những gì mà tôi vừa trình bày trong chương này, dưới đây là sáu hướng dẫn đơn giản và hiệu quả nhất giúp bạn giữ được ranh giới giữa đo lường hiệu suất của nhân viên trong giới hạn pháp luật với xâm phạm quyền riêng tư.

1. Hãy minh bạch

Hãy nói rõ với nhân viên rằng bạn đang thu thập dữ liệu gì và định sử dụng chúng như thế nào. Hãy chỉ ra việc thu thập dữ liệu có thể mang lại lợi ích gì cho họ và cải thiện hiệu quả hoạt động của cả công ty ra sao. Cũng cần giải thích rằng bạn chỉ kiểm tra hiệu suất chứ không giám sát chi tiết mọi thứ nhân viên làm, và không sử dụng dữ liệu thu được để phạt họ.

2. Hạn chế tối đa việc thu thập dữ liệu

Hãy hạn chế thu thập dữ liệu, và chỉ lấy những gì bạn thực sự cần để tác động đến hiệu suất. Bạn cũng nên biết rõ vì sao mình cần dữ liệu nào đó. Nếu không phục vụ cho mục đích kinh doanh chính đáng, đừng thu thập dữ liệu.

3. Xin quyền sử dụng dữ liệu

Bạn phải được nhân viên cho phép sử dụng dữ liệu về hiệu suất của họ. Và một khi đã lấy được quyền này, hãy chỉ sử dụng dữ liệu cho đúng mục đích mà nhân viên đã đồng ý khi bạn xin phép.

4. Hợp tác với công đoàn

Nếu nhân viên của bạn tham gia công đoàn, như nhân viên của hãng UPS, hãy đảm bảo bạn đã hỏi ý kiến công đoàn và được họ đồng ý về việc đo lường hiệu suất trước khi áp dụng.

5. Duy trì đối thoại

Hãy thông báo cho nhân viên khi bạn thay đổi bất cứ điều gì về loại dữ liệu đang được thu thập hay cách sử dụng chúng. Có được sự đồng thuận của nhân viên không có nghĩa là bạn được phép giám sát theo bất cứ cách nào mình muốn trong tương lai.

6. Chứng minh lợi ích từ dữ liệu

Hãy chia sẻ cho nhân viên về thành công và cho thấy việc đo lường cùng đánh giá hiệu suất dựa trên dữ liệu có thể cải thiện lợi nhuận sau thuế cũng như giúp công ty đạt mục tiêu như thế nào, như cách công ty UPS đã làm. Khi hiệu suất cải thiện khiến tình hình tài chính của cả công ty trở nên tốt đẹp hơn, hãy tưởng thưởng cho nhân viên của bạn một cách xứng đáng.

Tóm tắt nội dung

Đây rõ ràng là mảng rất tế nhị của chiến lược nhân sự dựa trên dữ liệu, đòi hỏi phải thật cẩn trọng khi quyết định việc gì cần thiết cho công ty và việc gì tốt cho nhân viên. Dưới đây là tóm tắt nội dung chương này:

- Ranh giới giữa nâng cao hiệu suất với quản thúc nhân viên rất mong manh, và công ty nào đi quá giới hạn sẽ gặp phải nhiều vấn đề. Nếu thực hiện không tốt, việc đo lường hiệu suất sẽ khiến nhân viên mất đi động lực làm việc.

- Hãy cân nhắc những chỉ số khiến nhân viên có động lực làm việc, chỉ số ngăn cản họ cống hiến hết mình, nhân viên không hài lòng với điều gì của tổ chức,... Đừng tập trung vào những chỉ số như nhân viên ngồi trong nhà vệ sinh bao lâu.

- Mục đích là giúp từng nhân viên và toàn thể công ty hoạt động tốt hơn, chứ không phải để trừng phạt những ai làm việc không tốt. Nếu ai đó thực hiện công việc không được như mong đợi, rất có thể họ có lý do chính đáng nào đó, như mệt mỏi hay áp lực quá lớn.

- IoT một lần nữa đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hiệu suất của nhân viên. Nhìn chung, nhân viên được kết nối thường hạnh phúc và làm việc hiệu quả hơn.

- Trong môi trường làm việc thay đổi nhanh chóng và dựa vào công nghệ nhiều như hiện nay, hoạt động đánh giá nhân viên hằng năm đã không còn hiệu quả nữa. Doanh nghiệp đang dần chuyển đổi từ đánh giá hằng năm sang các buổi trao đổi thường xuyên và tập trung vào tương lai nhiều hơn.

- Sử dụng dữ liệu sai cách không chỉ ảnh hưởng đến thương hiệu nhà tuyển dụng mà còn có khả năng dẫn đến vấn đề pháp lý. Vì vậy, hãy làm theo sáu hướng dẫn của tôi để sử dụng dữ liệu theo cách công bằng và đạo đức.

Chúng ta đã đi đến cuối hành trình tìm hiểu về chiến lược nhân sự dựa trên dữ liệu. Nhưng trước khi bạn đặt cuốn sách này xuống để tìm hướng đi cho riêng mình, tôi muốn đưa ra viễn cảnh về chiến lược nhân sự dựa trên dữ liệu trong tương lai. Chương 12 sẽ trình bày những xu hướng chính về dữ liệu và công nghệ, cũng như tác động của chúng đến đội ngũ quản lý nhân sự tương lai.

Chú thích

[1] Catapult tích hợp dữ liệu từ thiết bị mang trên người vào AMS, Catapult Sports [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.catapultsports.com/uk/media/catapult-clearsky-wearable-athlete- tracking-applied-indoors

[2] Ngủ thêm giúp cầu thủ bóng rổ đạt phong độ tốt hơn, Singer, E (2011) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.technologyreview.com/view/424608/extra-sleep-boosts-basketball-players-prowess

[3] Viễn cảnh của FIFA về các trận đấu với cầu thủ mang trên người

thiết bị theo dõi Alvarez, E (2017) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.engadget.com/2017/08/03/fifa-epts-wearable-technology

[4] Thiết bị mang trên người tại nơi làm việc, Wilson, H J (2013) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://hbr.org/2013/09/wearables-in-the-workplace

[5] Thiết bị mang trên người cho doanh nghiệp và thị trường công nghiệp, Tractica [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.tractica.com/research/wearable-devices-for-enterprise-and-industrial-markets

[6] Hitachi tạo ra thiết bị cảm ứng mang trên người để đo mức độ hài lòng của nhân viên, Lee, T (2015) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.ubergizmo.com/2015/02/hitachi-creates-wearable-sensor-to-measure-employee-happiness

[7] Các ông chủ đang dùng thiết bị mang trên người để xem chúng ta hạnh phúc hay làm việc hiệu quả đến đâu, Frankel, S (2016) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://qz.com/754989/employers-are-using-workplace-wearables-to-find-out-how-happy-and-productive-we-are

[8] Tesco bị cáo buộc sử dụng vòng tay điện tử để giám sát nhân viên, Rawlinson, K (2013) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.independent.co.uk/news/business/news/tesco-accused-of-using- electronic-armbands-to-monitor-its-staff-8493952.html

[9] Hobbs,M(2017)[truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] Internet vạn vật: đảm bảo sự nhất quán giữa tài sản và hiệu suất của nhân viên [Online] http://www.telegraph.co.uk/business/digital-leaders/horizons/telegraph-horizons-asset-versus- worker-performance

[10] AI đang thay đổi môi trường làm việc như thế nào, Greenwald, T (2017) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.wsj.com/articles/how-ai-is-transforming-the-workplace-1489371060

[11] Quản lý hiệu suất là gì? Bernard Marr & Co [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.ap-institute.com/what-is-performance-management.aspx

[12] Bots và trí thông minh nhân tạo – Làn sóng thay đổi tiếp theo

trong nhân sự, Shekhawat, S (2016) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://yourstory.com/2016/12/bots-artificial-intelligence-hr

[13] Quản lý hiệu suất không còn hiệu quả, Barry, L, Garr, S và Liakopoulos, A (2014) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://dupress.com/articles/hc-trends-2014-performance-management

[14] Sáng tạo lại cách quản lý hiệu suất, Buckingham, M và Goodall, A (2015) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://hbr.org/2015/04/reinventing-performance-management

[15] Tương lai của quản lý hiệu suất: AI và dữ liệu lớn xử lý định kiến tại nơi làm việc như thế nào, Marr, B (2017) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2017/01/17/the-future-of-performance-management-how-ai-and-big-data-combat-workplace- bias/2/#427c2c502e58

[16] Công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực dữ liệu lớn Zugata đổi mới đánh giá hiệu suất, ra mắt phương pháp mới để khuyến khích nhân viên phát triển hết tiềm năng và nhận đầu tư từ thung lũng Silicon Valley, thông tin báo chí, Zugata (2015) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.marketwired.com/press-release/big-data-startup-zugata-re-imagines-performance-reviews-launches-with-new-approach- empower-2063217.htm

[17] Nhật báo Telegraph cài đặt thiết bị giám sát dưới bàn làm việc của nhà báo, Waterson, J (2016) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.buzzfeed.com/jimwaterson/telegraph-workplace-sensors?utm_term=.xnadY9JN#.rrKVW9lJ

[18] Nhân viên kiệt sức xảy ra phổ biến tại một phần ba số công ty ở Anh, thông tin báo chí, Robert Half (2013) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.roberthalf.co.uk/press/employee-burnout-common-nearly-third-uk-companies-say-hr-directors

[19] Bị ông chủ soi mói, nhân viên làm việc không theo giờ định sẵn của Amazon: Nhân viên phải đeo thiết bị theo dõi và không được đảm bảo trả lương, Ledwith, M (2013) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.dailymail.co.uk/news/article-2382800/Tagged-bosses-zero-hour-Amazon-workers-Employees-guaranteed-income.html

[20] Bên trong Amazon: Vật lộn với ý tưởng lớn trong môi trường làm việc gây hấn, Kantor, J và Streitfeld, D (2015) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html

[21] Nhân viên ít trung thành nhất, PayScale [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.payscale.com/data-packages/employee-loyalty/least-loyal-employees

[22] Thông tin nội bộ: Jeff Bezos phản ứng với buộc tội của tờ NYT, cho rằng không phản ánh đúng về Amazon, Cook, J (2015) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.geekwire.com/2015/full-memo-jeff-bezos-responds-to-cutting-nyt-expose-says-tolerancefor-lack-of-empathy-needs-to-be-zero

[23] Để tăng hiệu quả hoạt động, UPS giám sát mọi hành động của lái xe, Goldstein, J (2014) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] http://www.npr.org/sections/money/2014/04/17/303770907/to-increase-productivity-ups-monitors-drivers-every-move

[24] Dữ liệu lớn mang đến kết quả lớn cho UPS, UPS Pressroom [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://pressroom.ups.com/pressroom/ContentDetailsViewer.page?ConceptType=Speeches&id=1426415450350-355

Chương 12

Tương lai của quản trị nhân sự bằng dữ liệu

Tôi hy vọng cuốn sách này đã giúp bạn có những hiểu biết nhất định về dữ liệu cùng các khả năng phân tích hiện có và đang dần xuất hiện, cũng như cách chúng biến đổi phương thức quản lý con người. Tôi cũng hy vọng đã khơi dậy sự quan tâm và hứng thú của bạn. Tôi tin rằng đây là một khoảng thời gian thú vị đối với các doanh nghiệp và nhân viên của những doanh nghiệp đó. Tuy nhiên, như bạn biết, công nghệ đang thay đổi nhanh chóng – nhanh hơn những gì tôi đã dự đoán từ 10 hoặc 5 năm trước, vì vậy, nhiều khả năng cách thức hoạt động của các đội ngũ quản lý nhân sự sẽ lại thay đổi chỉ trong một vài năm tới. Người nào nói rằng họ biết một cách chắc chắn quản trị nhân sự bằng dữ liệu sẽ diễn tiến như thế nào là đang nói dối. Sẽ có những bước tiến về công nghệ mà vào lúc này chúng ta thậm chí không thể tưởng tượng ra, nhưng chúng ta có thể ít nhiều dự đoán về những gì có thể xảy ra trong tương lai dựa trên một số xu hướng đang diễn ra. Do đó, trong chương này, tôi đưa ra hình dung về quản trị nhân sự bằng dữ liệu trong tương lai, trong đó có cả thách thức đối với các đội ngũ quản lý nhân sự, tác động của việc chuyển đổi kỹ thuật số đến công việc của tất cả chúng ta, cũng như những xu hướng công nghệ và dữ liệu chủ chốt mà mọi chuyên gia nhân sự nên nắm bắt. Tôi sẽ kết thúc chương bằng cách trở lại với tầm quan trọng của một chiến lược dữ liệu hiệu quả và cách thức đưa chiến lược đó thành bước đầu tiên của bạn trên hành trình phía trước.

Thách thức đối với đội ngũ quản lý nhân sự trong tương lai

Xu hướng "dữ liệu hóa" thế giới cùng việc phổ cập các thiết bị có kết nối Internet Vạn vật (IoT) sẽ tiếp diễn và điều này sẽ tiếp tục tác động đến cách thức hoạt động của bộ phận quản lý nhân sự

cũng như mọi lĩnh vực khác của doanh nghiệp.

Tìm kiếm vai trò độc nhất của quản lý nhân sự

Thách thức đối với các đội ngũ quản lý nhân sự là tìm ra sự cân bằng giữa công nghệ (đặc biệt là khả năng tự động hóa công việc ngày càng gia tăng) và vai trò của con người trong các tổ chức trong tương lai. Tôi tin rằng thách thức lớn nhất đối với các đội ngũ quản lý nhân sự không phải là việc theo kịp công nghệ và học các kỹ năng mới như phân tích dữ liệu, mà là tìm ra vai trò mà chỉ con người mới có thể đảm đương trong tổ chức cũng như trong chính đội ngũ quản lý nhân sự. Đúng vậy, tự động hóa sẽ ngày càng gia tăng trong tương lai, cả trong các công việc thuộc mảng nhân sự cũng như trên toàn doanh nghiệp. Vậy nếu mọi khâu đã được tự động hóa và thực hiện bởi robot, đội ngũ quản lý nhân sự sẽ làm gì? Do đó, các đội ngũ quản lý nhân sự ngày nay cần nghĩ xem ngành quản lý nhân sự sẽ như thế nào trong tương lai và khâu nào sẽ được tự động hóa, khâu nào không. Họ cần tìm hiểu xem trong tương lai, nhân sự sẽ có thể đóng góp những gì cho tổ chức. Cá nhân tôi không tin rằng sẽ có ngày chúng ta hoàn toàn không còn cần đến chức năng nhân sự. Nhưng vai trò của bộ phận nhân sự chắc chắn sẽ không còn tập trung vào những công việc hành chính về quản lý con người (những việc này có thể dễ dàng được tự động hóa trong tương lai), mà chuyển sang các hoạt động giúp tổ chức đạt được mục tiêu của mình. Điều quan trọng là bộ phận nhân sự phải mang lại giá trị thực và lợi ích độc nhất mà không đơn vị nào khác trong tổ chức có thể mang lại.

Có nên tái cấu trúc đơn vị quản lý nhân sự?

Đây là lý do tại sao trong Chương 1, tôi đề cập đến phương thức quản lý nhân sự theo hai nhóm: một nhóm tập trung vào phân tích con người và một nhóm hỗ trợ nhân viên. Nhóm phân tích con người nhìn nhận theo cách khoa học hơn và cung cấp cho công ty những thông tin cùng kết quả phân tích, nhằm trả lời các câu hỏi như: “Chúng ta còn thiếu những nhân tài nào?” “Nhân viên giỏi trong công ty chúng ta cần có những phẩm chất gì?” và “Nhân viên nào sẽ có nhiều tiềm năng nhất?” (như chúng ta sẽ thấy ở phần sau của chương này, điều này không có nghĩa là người quản lý nhân sự phải trở thành chuyên gia về dữ liệu). Sau đó, nhóm hỗ trợ nhân viên sẽ tập trung vào việc hỗ trợ tất cả mọi người trong công ty, từ nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng đến đội ngũ lãnh đạo cấp cao. Công việc của họ cũng bao gồm hỗ trợ nhân viên phát triển sự nghiệp, đảm bảo sự gắn kết của nhân viên, phát hiện các vấn đề về tinh thần làm việc và theo

dõi sức khỏe tinh thần của mọi người trong doanh nghiệp. Những phần công việc nằm ngoài hai chức năng này, như công việc hành chính, văn phòng nên được thuê ngoài hoặc tự động hóa.

Chuyển đổi số sẽ thay đổi môi trường làm việc như thế nào

Trong tất cả các ngành và hầu hết mọi nghề nghiệp, tính chất công việc đang thay đổi. Các chính trị gia như Tổng thống Trump có thể cam kết sẽ mang lại việc làm cho cộng đồng, nhưng liệu họ đã thực sự nghĩ đến việc tự động hóa sẽ tác động như thế nào đến công ăn việc làm chưa? Ngoài việc đọc những tin tức giật gân về việc robot sẽ lấy đi việc làm của con người, rất ít người nghĩ đến việc công sở sẽ thay đổi như thế nào trong tương lai. Nhưng bây giờ, hơn bao giờ hết, những người chịu trách nhiệm đảm bảo tổ chức được trang bị đầy đủ kỹ năng để thích nghi với quá trình chuyển đổi số phải hiểu rằng dữ liệu, trí tuệ nhân tạo (AI) và tự động hóa sẽ tác động đến công ăn việc làm như thế nào.

Những kỹ năng cần thiết để tồn tại trong cuộc cách mạng khoa học lần thứ tư

Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư đã ở ngay trước mắt chúng ta (xem Chương 2), và cuộc cách mạng này đang thay đổi hoàn toàn cách chúng ta sống cũng như làm việc. Thế giới của chúng ta tràn ngập dữ liệu, các thiết bị kết nối Internet có khả năng thu thập và xử lý khối lượng thông tin ngày càng lớn. Điều quan trọng đối với mọi người trong mọi công việc và mọi ngành nghề là hiểu được ý nghĩa của sự chuyển đổi mới này và cách nó sẽ thay đổi công việc cũng như triển vọng việc làm của họ trong những năm tới. Điều này không chỉ đúng với các đội ngũ quản lý nhân sự mà còn đúng với hầu hết mọi người trong bất kỳ tổ chức nào. Tuy nhiên, đối với các đội ngũ quản lý nhân sự, điều này đặc biệt đúng, vì họ không chỉ phải tìm hướng đi cho ngành nghề của mình trong thế giới mới này, mà còn có trách nhiệm trang bị cho nhân viên trong tổ chức những kỹ năng thiết yếu để giúp doanh nghiệp thành công trong tương lai. Dưới đây là ba lời khuyên của tôi dành cho các chuyên gia nhân sự về cách thích nghi trước những thay đổi này và thúc đẩy sự phát triển nghề nghiệp.

Lời khuyên thứ nhất: Xem xét tương lai nghề nghiệp

Hãy nghĩ xem những công việc mang tính chất lặp đi lặp lại và có khả năng được thực hiện bởi robot hoặc máy tính thông minh chiếm tỷ lệ bao nhiêu trong công việc hằng ngày của bạn.

Chúng ta đã có ôtô và xe tải tự hành, và máy tính có khả năng nhận diện khuôn mặt cũng như bất kỳ người nào. Từ góc độ quản lý nhân sự, như chúng ta đã thấy trong cuốn sách này, hiện nay, chúng ta đã có thể tự động hóa hoàn toàn hoặc một phần các đầu việc như đánh giá ứng viên, liên lạc với ứng viên, trả lời các câu hỏi đơn giản của nhân viên như: "Khi nào văn phòng đóng cửa nghỉ Giáng sinh?" và thậm chí đo lường sự hài lòng của nhân viên. Nhưng sẽ có những lĩnh vực mà máy tính chưa thể xử lý như sáng tạo, giải quyết vấn đề và kết nối với mọi người ở cấp độ con người – và tôi cho rằng tất cả những lĩnh vực này là, hoặc nên là, những kỹ năng mang tính chất sống còn trong quản lý nhân sự. Đây là những lĩnh vực mà bộ phận quản lý nhân sự có thể mang lại giá trị thực sự cho tổ chức, vì vậy, bạn cần phát triển kỹ năng trong các lĩnh vực này và định hình lại công việc của mình để có thể thực hiện nhiều hơn những việc mà robot không thể làm.

Lời khuyên thứ hai: Am hiểu về dữ liệu

Tôi không nói rằng cán bộ quản lý nhân sự phải trở thành những chuyên gia về dữ liệu. Nhưng họ cần hiểu rõ về khả năng ứng dụng của dữ liệu cũng như cách thức sử dụng chúng để giải quyết vấn đề, điều hành một tổ chức hiệu quả hơn và làm cho khách hàng (chính là nhân viên của công ty) hạnh phúc hơn. Khi bạn cho thấy mình có thể sử dụng dữ liệu một cách hiệu quả để giải quyết vấn đề, bạn đã đi đúng hướng để đạt thành công trong thời đại thông tin. Khả năng sử dụng dữ liệu trong công việc sẽ ngày càng trở nên quan trọng.

Lời khuyên thứ ba: Kết bạn với những "đồng nghiệp" AI

AI đang được đưa vào sử dụng với một tốc độ đáng kinh ngạc. Chúng ta có thể thấy điều đó trong cuộc sống hằng ngày, khi các trợ lý AI như Siri của Apple, Cortana của Microsoft và Alexa của Amazon ngày càng hữu ích trong việc giúp chúng ta thu xếp cuộc sống. Những công cụ này có thể quản lý lịch trình, chủ động cho chúng ta biết về những chuyến đi bị trễ hay tin tức mới, đồng thời thông báo về các sự kiện sắp tới mà những công cụ này cho rằng chúng ta quan tâm. Những công cụ AI càng ngày càng có thể làm điều này mà không cần chúng ta điều khiển, bởi chúng theo dõi hoạt động của chúng ta và tự tìm ra thông tin nào sẽ phù hợp. Loại công nghệ này đang nhanh chóng trở nên phổ biến tại nơi làm việc và cũng dễ hiểu là điều đó khiến nhiều người lo lắng. Các đội ngũ quản lý nhân sự cần đi đầu trong việc nắm bắt công nghệ AI và cho nhân viên thấy việc cộng tác với các hệ thống AI có thể

thúc đẩy hiệu quả cũng như giúp doanh nghiệp thành công.

Làm thế nào để nhân viên thành thạo về dữ liệu

Trong cuốn sách này, chúng ta đã thấy dữ liệu và phân tích dữ liệu có tiềm năng tạo ra hiệu quả như thế nào, qua đó giúp chúng ta hiểu rõ hơn các quy trình kinh doanh cũng như dự đoán các vấn đề trước khi chúng xảy ra. Nhưng hãy tưởng tượng xem tiềm năng mang lại thay đổi sẽ lớn đến thế nào nếu nó có thể xuất hiện ở bất cứ nơi nào trong một tổ chức. Đây là một phần lý do mà doanh nghiệp nên thực hiện việc chia sẻ dữ liệu, qua đó mọi người trong công ty có quyền truy cập vào bất kỳ dữ liệu nào họ cần để nâng cao hiệu quả hoạt động (tôi sẽ thảo luận thêm về điều này ở phần sau của chương). Khi mọi người đều có thể tiếp cận các công cụ, kỹ năng và bí quyết để khai thác công nghệ nhằm thực hiện công việc của họ tốt hơn hoặc thúc đẩy hiệu quả, một lực lượng lao động sẽ được trang bị tốt hơn để đối phó với những thách thức trong tương lai.

Cung cấp dữ liệu và công cụ phân tích cho nhiều người hơn

CEO của Infor là Charles Phillips có quan điểm này và đây chính là động lực để công ty phần mềm này xây dựng Chương trình Liên minh Giáo dục.[1] Sáng kiến này triển khai chương trình đào tạo tại các trường đại học, đồng thời tận dụng mạng lưới khách hàng và đối tác của mình để giúp sinh viên tìm việc làm. Nhờ việc chuyển sang các nền tảng và bộ công cụ dịch vụ phần mềm, người dùng hiện nay không cần đến nền tảng học thuật về khoa học máy tính hoặc thống kê mà vẫn có thể dẫn dắt quá trình chuyển đổi dựa trên dữ liệu trong doanh nghiệp một cách hiệu quả. Điều cần làm là tìm ra cách hiệu quả để đưa thông điệp đó đến với sinh viên hoặc những người làm công việc chuyên môn – họ có thể đang băn khoăn về việc cần làm gì tiếp để đảm bảo có kỹ năng tốt và có được vị trí tốt trong lực lượng lao động tương lai. CEO của Infor Charles Phillips nói với tôi: "Chúng tôi cho rằng hầu như mọi doanh nghiệp đều sẽ trở thành một doanh nghiệp kỹ thuật số ở một mức độ nào đó. Vì vậy, ngay cả khi bạn không được đào tạo về khoa học máy tính hoặc công nghệ, bạn vẫn cần học cách sử dụng và áp dụng công nghệ."1 Khóa học giúp sinh viên được đào tạo thực hành với phần mềm doanh nghiệp của Infor với hơn 70.000 người sử dụng hiện nay, qua hình thức trực tuyến và chính quy, nhờ vào sự hợp tác liên kết với ngày càng nhiều trường đại học tại Hoa Kỳ. Việc đưa khóa học vào các trường đại học được coi là ưu tiên hàng đầu. Phillips thừa nhận rằng ban đầu có một chút hoài nghi từ giới học thuật. Nhưng hiện công ty đã đưa được chương

trình học này vào 27 trường trên toàn Hoa Kỳ – trong đó có 25 trường đại học và hai trường trung học – và công ty đang hướng tới mục tiêu tiếp cận được thêm 50 trường vào năm tới.

Nhân viên thành thạo về dữ liệu sẽ có giá trị hơn

Chắc chắn là nhu cầu đối với những người có khả năng hiểu cả kinh doanh và công nghệ sẽ ngày càng tăng. Những người giỏi nhất trong việc phân tích các vấn đề kinh doanh và nghĩ ra cách giải quyết vấn đề đó một cách hiệu quả nhất bằng tự động hóa, AI cùng dữ liệu sẽ có khả năng tự xác định giá trị bản thân trong lực lượng lao động tương lai, dù họ làm việc trong ngành nghề nào. Như Phillips đã nhận xét: "Tự động hóa có thể giúp chế tạo một chiếc xe hơi nhưng không thể cho nó biết cần đi đến đâu. Bạn phải là người biết điểm đến."1

Dữ liệu và phân tích dữ liệu tác động đến các chức năng doanh nghiệp như thế nào

Công nghệ dữ liệu lớn, đặc biệt là AI và học máy, đang ảnh hưởng đến mọi lĩnh vực kinh doanh, vì vậy, tôi muốn điểm qua một số chức năng cụ thể bên ngoài mảng quản lý nhân sự cùng những thay đổi mà những lĩnh vực này đang phải đối mặt. Điều này không chỉ cho thấy những thay đổi thực tiễn đang diễn ra, mà còn trang bị cho đội ngũ quản lý nhân sự kiến thức để họ có thể giúp đồng nghiệp thuộc các đơn vị khác trong tổ chức. Sau tất cả, các chuyên gia nhân sự không phải là những người duy nhất băn khoăn về việc vai trò của họ sẽ thay đổi như thế nào trong một thế giới mới dựa trên dữ liệu, câu hỏi đó cũng xuất hiện ở nhiều đơn vị khác trong tổ chức.

Sự trỗi dậy của AI và học máy trong bán hàng

Có thể nói các tổ chức chuyển đổi chức năng bán hàng bằng cách sử dụng học máy và AI sẽ có cơ hội vượt lên trên đối thủ. Nhờ tạo ra và thu thập được lượng dữ liệu khổng lồ, chúng ta có thể cung cấp cho máy tính khối lượng dữ liệu cần thiết để chúng học cách diễn giải dữ liệu cũng như dự báo kết quả (bằng cách sử dụng thuật toán). Tất nhiên, có một khía cạnh cá nhân trong mảng bán hàng mà máy móc sẽ không thể thay thế, ít nhất là trong một thời gian dài tới đây. Con người, đặc biệt là các chuyên gia bán hàng mẫu mực, có khả năng lắng nghe, thuyết phục, đàm phán, đồng cảm, cũng như tìm hiểu và trả lời câu hỏi rất quan trọng: "Tại sao đây lại là sản phẩm hay dịch vụ tốt nhất dành cho tôi?" Tuy vậy, không thể phủ nhận sức mạnh to lớn của học máy trong việc

đóng góp cho các sáng kiến bán hàng thành công. Dưới đây chỉ là một số trong rất nhiều phương thức mà học máy sẽ biến đổi doanh số.

Diễn giải dữ liệu khách hàng: Học máy giúp chúng ta hiểu được dữ liệu mà chúng ta thu thập được về khách hàng. Mặc dù nhiều tổ chức có sẵn hệ thống hoặc nguồn lực để thu thập và lưu trữ dữ liệu khách hàng, học máy sẽ giúp sử dụng các dữ liệu đó hiệu quả hơn là khi chỉ dựa vào con người.

Cải thiện dự báo doanh số: Những người làm công việc bán hàng thu thập tất cả các loại dữ liệu về khách hàng tiềm năng (quy mô công ty, các bên liên quan, giải pháp họ muốn,…) và học máy cung cấp khả năng so sánh những dữ liệu đó với các nỗ lực bán hàng trong lịch sử. Điều này có nghĩa là đội ngũ bán hàng có thể kết nối thông tin và dự báo tốt hơn về việc cần đưa ra những giải pháp nào để tăng hiệu quả, khả năng cũng như thời gian chốt hợp đồng. Thông tin này sẽ giúp bộ phận quản lý bán hàng phân bổ nguồn lực tốt hơn và đưa ra dự báo về doanh số hiệu quả hơn.

Dự báo nhu cầu khách hàng: Thành công kinh doanh phụ thuộc vào việc chúng ta đáp ứng nhu cầu của khách hàng tốt đến đâu. Học máy có thể cải thiện mức độ đáp ứng và chủ động trong dự báo nhu cầu khách hàng. Khi các đội ngũ bán hàng càng làm tốt công việc đáp ứng nhu cầu khách hàng và đề xuất giải pháp giúp cuộc sống của họ tốt hơn và dễ dàng hơn, mối quan hệ giữa công ty với khách hàng sẽ càng bền chặt. Máy móc sẽ không quên theo dõi công việc hay trở nên quá bận rộn mà không chủ động chia sẻ giải pháp.

Xử lý doanh số giao dịch: Theo Harvard Business Review, đến năm 2020, 85% tương tác của khách hàng với một tổ chức sẽ không diễn ra trực tiếp với con người.[2] Việc máy móc tham gia xử lý một số nỗ lực bán hàng một cách nhanh chóng và hiệu quả sẽ giải phóng lực lượng bán hàng là con người, từ đó tập trung vào mối quan hệ với khách hàng.

Cải thiện giao tiếp bán hàng: Có lẽ sẽ có những thay đổi mạnh mẽ về cách thức giao tiếp trong bán hàng nhờ sự tham gia của học máy. Nếu giao tiếp trong kinh doanh cũng thay đổi tương tự như giao tiếp với người tiêu dùng, thì những công việc giao tiếp ngắn gọn như các dòng tweet hay tin nhắn điện thoại sẽ do AI đảm nhận. Máy móc có thể trả lời một cách nhanh chóng và dễ dàng các câu hỏi về giá cả, tính năng sản phẩm hoặc điều khoản hợp đồng. Trong thập kỷ tới, thực tế ảo (VR) có thể cho phép khách

hàng tiềm năng tham quan một nhà máy, "tham gia" các cuộc hội thảo và cuộc họp với toàn bộ đội ngũ cũng như quan sát quá trình sản xuất mà không cần rời khỏi văn phòng của họ.

Tinh chỉnh các quy trình bán hàng: Chúng ta có thể có một cái nhìn sơ bộ về sự thay đổi của các chức năng bán hàng thông qua những triển vọng của Einstein, giải pháp AI của công ty quản lý quan hệ khách hàng Salesforce. Einstein hỗ trợ nhân viên bán hàng bằng cách nhắc nhở họ theo sát công việc với ai, gợi ý xem nên ưu tiên cơ hội nào nhờ khả năng chuyển đổi cao và giúp dự báo sản phẩm hoặc dịch vụ nào sẽ phù hợp nhất với từng khách hàng tiềm năng.

Xử lý những công việc tẻ nhạt: Máy móc có thể theo dõi doanh số giao dịch, qua đó giải phóng sức lực của đội ngũ bán hàng để họ tập trung xây dựng các mối quan hệ và nuôi dưỡng khách hàng tiềm năng theo cách mà chỉ con người mới có thể làm. Bằng cách thực hiện những công việc lặp đi lặp lại đầy tẻ nhạt thay cho nhân viên bán hàng, máy móc giúp quá trình bán hàng trở nên tốt và hiệu quả hơn. Điều này cũng giống như cách mà đơn vị quản lý nhân sự sẽ thay đổi trong tương lai, đó là giảm những công việc hành chính để tập trung hơn vào việc xác định các câu hỏi và thông tin chuyên sâu, đồng thời hỗ trợ tốt hơn cho nhân lực trong toàn tổ chức.

Sự trỗi dậy của AI và học máy trong kế toán

Robot sẽ không thay thế các đồng nghiệp kế toán yêu quý của bạn (ít nhất không phải trong một sớm một chiều). Nhưng sự thật là những người lao động thuộc nhóm "cổ cồn trắng"********, một bộ phận của nền kinh tế tri thức, đang bắt đầu trải nghiệm những gì người lao động chân tay từng trải qua khi công nghệ mới biến công việc của họ trở nên lỗi thời. Với những bước tiến mà chúng ta đã thấy trong điện toán, nhiều người làm trong ngành kế toán lo ngại về tương lai của chính mình khi máy móc có khả năng vượt qua họ. Tuy nhiên, thay vì lo sợ những thay đổi mà học máy sẽ tạo ra trong ngành kế toán, những người làm trong ngành này nên lấy làm phấn khích. Công việc của họ sẽ trở nên thú vị hơn khi các đầu việc lặp đi lặp lại sẽ được máy móc đảm nhiệm. Sẽ có thay đổi, nhưng những thay đổi đó sẽ không loại bỏ hoàn toàn nhu cầu về kế toán do con người đảm nhiệm; những thay đổi này sẽ chỉ biến đổi cách thức họ làm việc. Dưới đây là một số phương thức mà học máy sẽ biến đổi ngành kế toán.

Xử lý các công việc kế toán lặp lại: Hiện nay máy móc chưa thể

thay thế con người trong những công việc kế toán đòi hỏi trí tuệ cảm xúc, nhưng máy móc đã có thể học cách thực hiện các nhiệm vụ ít quan trọng, lặp lại và thường rất tốn thời gian; tôi có đưa vào trong danh sách này một vài đầu việc như thế.

Kiểm toán các bản khai báo chi phí: Máy móc có thể tìm hiểu chính sách chi phí của công ty, đọc biên lai, kiểm tra các bản báo cáo chi phí để đảm bảo những báo cáo đó tuân thủ chính sách công ty, và chỉ xác định cũng như chuyển tiếp các yêu cầu đáng ngờ cho con người xem xét. Với những báo cáo thông thường, máy móc có thể xử lý phần lớn nhiệm vụ này.

Thanh toán hóa đơn: Hiện nay, khi khách hàng gửi phiếu thanh toán gồm nhiều hóa đơn hoặc không khớp với bất kỳ hóa đơn nào trong hệ thống kế toán, nhân viên kế toán sẽ mất rất nhiều thời gian để áp dụng thủ tục thanh toán chính xác mà không cần gọi điện cho khách hàng hay xác định tập hợp hóa đơn có đúng hay không. Máy tính thông minh có thể phân tích các hóa đơn và khớp số tiền đã thanh toán với tập hợp hóa đơn đúng, xử lý những khoản thanh toán ngắn hoặc tự động tạo ra hóa đơn thể hiện khoản thanh toán ngắn mà không cần sự can thiệp của con người.

Xử lý đối chiếu ngân hàng: Máy móc có thể học cách tự động hóa hoàn toàn hoạt động đối chiếu ngân hàng.

Thực hiện đánh giá rủi ro: Học máy có thể thực hiện lập bản đồ đánh giá rủi ro bằng cách lấy dữ liệu từ mọi dự án mà một công ty đã hoàn thành để so sánh chúng với một dự án được đề xuất. Con người không thể thực hiện đánh giá ở mức độ toàn diện như thế này với cùng quy mô và khoảng thời gian.

Cung cấp tính toán phân tích: Bộ phận kế toán liên tục phải trả lời những câu hỏi như: “Doanh thu của chúng ta cho sản phẩm này trong quý ba năm ngoái là bao nhiêu?” hay “Đơn vị này đã phát triển như thế nào trong 10 năm qua?” Nhờ dữ liệu, máy móc có thể học cách trả lời những câu hỏi này rất nhanh chóng.

Tự động hóa việc phân loại hóa đơn: Công ty phần mềm kế toán Xero đang triển khai một hệ thống tự động dựa trên học máy có khả năng học cách phân loại hóa đơn, một việc mà các kế toán hiện đang phải làm thủ công. Khi máy móc có thể thay thế nhân viên kế toán trong các công việc như tính toán, đối chiếu và trả lời các câu hỏi từ các đơn vị khác cũng như khách hàng về số dư hay xác minh thông tin, nhân viên kế toán sẽ có thể mang lại nhiều giá trị cho tổ chức hơn bao giờ hết. Họ sẽ không cần tập trung vào

những phần công việc đã được tự động hóa và dành thời gian cho những phần việc mà chỉ con người mới thực hiện được.

Những xu hướng dữ liệu và công nghệ chủ chốt mà mọi đội ngũ nhân sự nên biết

Trong phần còn lại của chương này, tôi muốn tập trung vào 11 dự đoán của mình (tôi không làm sao giảm xuống 10 được!) cho một vài năm tới (xem Bảng 12.1). Các đội ngũ quản lý nhân sự muốn đi trước xu hướng cần đảm bảo họ sẽ nắm bắt được những cơ hội có được từ các xu hướng này, và cân nhắc kỹ xem những bước phát triển này sẽ tác động đến chiến lược dữ liệu của họ như thế nào (xem Chương 3).

Xu hướng 1: Thiết bị thông minh sẽ trở nên thực sự thông minh

Nhờ học máy, các thiết bị thông minh như đồng hồ, thiết bị gia dụng và giải trí, thậm chí thiết bị hạ tầng như ánh sáng hay hệ thống dây cáp, cuối cùng sẽ hoạt động đúng như tên gọi của chúng. Dù từ chục năm nay, chúng ta đã gọi điện thoại là điện thoại thông minh, nhưng có lẽ cái tên điện thoại đa chức năng sẽ chính xác hơn (mặc dù ít hấp dẫn hơn). Việc đưa AI như Siri vào hệ điều hành là bước đầu tiên để biến chúng trở nên "thông minh" thực sự. Và chúng ta chắc chắn có thể thấy nhiều điều như thế này hơn nữa trong vài năm tới. Chúng ta có thể hy vọng các tính năng trợ lý cá nhân tự động sẽ trở nên chủ động và dễ dự đoán hơn, đồng thời, các thiết bị IoT như đèn chiếu sáng thông minh, hệ thống an ninh và điều hòa không khí sẽ có khả năng thích nghi tốt hơn. Từ quan điểm dữ liệu nhân sự, những điều này có nghĩa là khối lượng dữ liệu chúng ta có thể thu thập và trích xuất thông tin sẽ còn tăng hơn nữa.

Bảng 12.1: Những xu hướng dữ liệu và công nghệ chủ chốt

1	Thiết bị thông minh sẽ trở nên thực sự thông minh
2	Doanh nghiệp sẽ chi nhiều hơn cho phần mềm dữ liệu và ít hơn cho phần cứng
3	Người ta sẽ dành nhiều thời gian trong thế giới ảo hơn thế giới thực
4	Thêm nhiều tổ chức sử dụng công nghệ bản sao số
5	Công nghệ sẽ cho phép chúng ta cùng lúc "có mặt" ở hai nơi
6	Doanh nghiệp sẽ tận dụng dữ liệu bên ngoài tốt hơn
7	Các đội ngũ quản lý nhân sự sẽ dịch chuyển từ báo cáo sang dự báo
8	Cuộc cách mạng về điện toán lượng tử
9	Mở rộng khả năng tiếp cận dữ liệu nhân sự
10	Dữ liệu nhân sự sẽ có nhiều giá trị hơn đối với doanh nghiệp
11	Các đội ngũ quản lý nhân sự sẽ tập trung hơn vào con người thay vì dữ liệu

Xu hướng 2: Doanh nghiệp sẽ chi nhiều hơn cho phần mềm dữ liệu và ít hơn cho phần cứng

Doanh nghiệp đang dành ngày càng nhiều chi tiêu cho hạ tầng của họ vào phần mềm, khi các nhà cung cấp dịch vụ điện toán đám mây cung cấp thêm nhiều chức năng. Đồng thời, chi tiêu phần cứng đang giảm, một phần là do sự gia tăng số lượng dịch vụ được thực hiện từ bên ngoài, một phần do doanh nghiệp ưu tiên sử dụng phần cứng đại trà có giá cả phải chăng như máy chủ và không gian lưu trữ, hơn là các giải pháp phần cứng đắt tiền được thiết kế riêng. Xu hướng này sẽ tiếp tục trong những năm tới. Đối với các đội ngũ quản lý nhân sự, sự bùng nổ về phần mềm này mở ra cả một thế giới mới về khả năng phân tích, mà không phải đầu tư vào phần cứng tại chỗ một cách tốn kém hay cần đến một đội ngũ nhà khoa học dữ liệu nội bộ.

Xu hướng 3: Chúng ta sẽ dành nhiều thời gian trong thế giới ảo hơn thế giới thực

Tai nghe thực tế ảo (VR) với công nghệ tiên tiến hiện đã có mặt dưới dạng thiết bị tiêu dùng do một số nhà sản xuất cung cấp. Mặc dù VR đã trở nên phổ biến trong ngành công nghệ trong vài năm nay, nhưng việc sử dụng nó chủ yếu chỉ giới hạn ở các công ty lớn có ngân sách nhằm xây dựng các hệ thống và phần mềm được thiết kế riêng. Khi các thiết bị thị trường đại chúng xuất hiện, cùng số lượng ngày càng nhiều phần mềm mã nguồn mở cho phép người dùng thiết kế thế giới và thực tế của riêng họ, hy vọng khả năng của nó sẽ mở rộng đáng kể trong vài năm tới. Như

chúng ta đã thấy trong cuốn sách, VR và AR có thể mang lại lợi ích thực sự cho các tổ chức trong lĩnh vực học tập và phát triển nhân viên, cũng như trong việc quảng bá thương hiệu nhà tuyển dụng của bạn để chiêu mộ những nhân tài ưu tú nhất.

Xu hướng 4: Thêm nhiều tổ chức sử dụng công nghệ bản sao số

Tôi đã nói một chút về công nghệ bản sao số trong Chương 10 và tôi nghĩ "bản sao số" là cụm từ mà các công ty có thể sẽ nghe thấy nhiều hơn trong tương lai. Về cơ bản, ý tưởng đằng sau công nghệ này là nhờ sự gia tăng sức mạnh tính toán, khả năng chi trả cùng độ chính xác của công nghệ cảm biến, ngày nay, hầu hết mọi thứ đều có thể được mô phỏng trên máy tính với độ chính xác cao. Đối với mảng nhân sự, ứng dụng dễ thấy của công nghệ này là trong đào tạo và phát triển, nhưng thực tế có thể vượt xa hơn thế. Người ta thậm chí có thể tạo ra một bản sao số cho cả một công ty, cùng với những hoạt động mô phỏng dựa trên dữ liệu của tất cả các quy trình thuộc công ty đó, qua đó cung cấp hiệu quả một phương án bảo vệ an toàn cho máy tính khi thử nghiệm những thay đổi. Dữ liệu được sử dụng để xây dựng bản sao cũng có thể được dùng làm dữ liệu đầu vào cho các phân tích dự đoán nâng cao, cho phép xem xét những kết quả có thể đạt được từ việc thay đổi các thủ tục và quy trình trong môi trường mô phỏng an toàn.

Xu hướng 5: Công nghệ sẽ cho phép chúng ta cùng lúc "có mặt" ở hai nơi

Bạn có thể nghĩ là tôi điên khùng hay đang viết tiểu thuyết khoa học viễn tưởng khi nói vậy. Không, không phải vậy. Telepresence – hoạt động từ xa hiển thị trên truyền hình – kết hợp các ý tưởng từ VR/AR với khái niệm bản sao số cho phép con người có mặt ở hai nơi cùng một lúc một cách hiệu quả. Máy bay không người lái cùng các thiết bị điều khiển từ xa ngày càng được sử dụng rộng rãi để mở rộng phạm vi tác động của chúng ta thay vì chỉ trong phạm vi bàn tay và cánh tay của mình. Bác sĩ phẫu thuật có thể thực hiện phẫu thuật từ xa bằng cách điều khiển robot hoặc thiết bị phẫu thuật điều khiển từ xa. Phương tiện và thiết bị không người lái ngày càng được sử dụng rộng rãi để tiếp cận những nơi có hại cho sức khỏe của chúng ta, hoặc nếu chúng có khả năng tiếp cận nhanh hơn chúng ta. Ứng dụng đơn giản nhất là các cuộc họp từ xa, diễn ra trong môi trường ảo (ví dụ như Skype) nhưng sử dụng công nghệ để tạo ấn tượng hoặc hiệu ứng có mặt của mọi người – như lớp học ảo của Harvard mà chúng ta đã thấy trong Chương 10. Có vô vàn ứng dụng nâng cao, từ khám phá không gian sâu thẳm đến đáy đại dương theo những cách hoàn toàn an toàn mà

đầy ấn tượng. Đối với các doanh nghiệp, công nghệ này có khả năng nâng cao hiệu quả hoạt động bằng cách để mọi người có cơ hội hoàn thành các công việc từ xa khi cách làm đó có lợi.

Xu hướng 6: Doanh nghiệp sẽ tận dụng dữ liệu bên ngoài tốt hơn

Rõ ràng dữ liệu nội bộ mang lại lợi thế cạnh tranh tuyệt vời bởi chúng gắn liền với doanh nghiệp của bạn, ngành nghề của bạn, thách thức của bạn, khách hàng và nhân viên của bạn. Tuy nhiên, các công ty đang ngày càng sử dụng nhiều hơn dữ liệu bên ngoài song song với dữ liệu nội bộ. Các đội ngũ marketing và bán hàng đã sử dụng loại dữ liệu này trong nhiều năm (ví dụ: các đơn vị marketing sử dụng dữ liệu Facebook để đưa ra mục tiêu quảng cáo phù hợp). Trong vài năm tới, các đội ngũ quản lý nhân sự cũng sẽ ngày càng thường xuyên kết hợp dữ liệu nội bộ liên quan đến con người của họ với dữ liệu bên ngoài từ chính phủ, các nhà cung cấp dữ liệu, những trang web như Glassdoor… để cân nhắc những yếu tố như xu hướng thị trường việc làm và mức độ gắn kết của nhân viên. Việc chỉ tập trung vào dữ liệu nội bộ cũng giống như bị che mắt vậy, vì thế, doanh nghiệp cần đưa thêm dữ liệu để có thể xem xét dữ liệu của họ trong bối cảnh chung. Điều này có nghĩa là các đội ngũ quản lý nhân sự trong tương lai sẽ cần đảm bảo sử dụng đồng đều dữ liệu nội bộ rất có giá trị và nguồn dữ liệu bên ngoài vốn rất phong phú.

Xu hướng 7: Các đội ngũ quản lý nhân sự sẽ dịch chuyển từ báo cáo sang dự báo

Thông thường, phòng nhân sự lập ra các báo cáo về những gì đã xảy ra trong năm trước, sử dụng dữ liệu của một, hai, hoặc cả 12 tháng trước đó. Chúng ta sẽ dần thấy phòng nhân sự và các bộ phận khác trong doanh nghiệp chuyển từ sử dụng dữ liệu cũ sang dữ liệu theo thời gian thực. Phân tích cần phải dựa trên thời gian thực để công ty có đủ sức cạnh tranh trong thế giới dựa trên dữ liệu, nghĩa là doanh nghiệp phải hiểu chính xác những gì đang xảy ra và hành động kịp thời trước khi vấn đề ăn sâu bén rễ. Một ví dụ tuyệt vời về điều này là các khảo sát nhanh đang bắt đầu thay thế khảo sát nhân viên hằng năm (xem Chương 7, 8 và 9). Trong vài năm tới, nhiều công ty sẽ chuyển sang phương pháp này. Và như chúng ta đã thấy trong suốt cuốn sách, bạn càng thu thập nhiều dữ liệu (ví dụ thông qua các cuộc khảo sát thường xuyên) thì khả năng dự đoán của bạn càng lớn. Học máy và AI cho phép doanh nghiệp tìm ra các chỉ số báo hiệu mức độ hài lòng của nhân viên sắp đi xuống hoặc một nhân viên quan trọng có thể sẽ nghỉ

việc.

Xu hướng 8: Cuộc cách mạng về điện toán lượng tử

Ngày nay, điện thoại thông minh có sức mạnh tương đương máy tính quân sự có kích thước bằng cả một căn phòng của 50 năm trước. Tuy nhiên, ngay cả với những bước tiến phi thường trong công nghệ, vẫn còn những vấn đề mà điện toán thông thường không thể giải quyết. Đó là lý do chúng ta cần đến điện toán lượng tử: giải quyết những vấn đề phức tạp vượt quá khả năng của một máy tính truyền thống.

Điện toán lượng tử hoạt động như thế nào?

Khi bước vào thế giới của các hạt nguyên tử và hạ nguyên tử, mọi thứ bắt đầu hoạt động theo những nguyên tắc mà bạn không ngờ đến. Trên thực tế, các hạt này có thể tồn tại ở nhiều trạng thái trong một thời điểm và máy tính lượng tử tận dụng chính khả năng này. Thay vì sử dụng bit như máy tính thông thường, máy tính lượng tử sử dụng các bit lượng tử (được gọi là qubit). Để hình dung được sự khác biệt này, hãy nghĩ đến một quả cầu. Một bit chỉ có thể ở một trong hai cực của khối cầu, nhưng một qubit có thể tồn tại ở bất kỳ điểm nào trên quả cầu. Điều này có nghĩa là một máy tính sử dụng qubit có thể lưu trữ lượng thông tin khổng lồ và tiêu tốn ít năng lượng hơn so với máy tính cổ điển. Bằng cách sử dụng điện toán lượng tử vượt khỏi các định luật vật lý truyền thống, chúng ta có thể tạo ra bộ xử lý nhanh hơn hiện nay rất nhiều (tới một triệu lần hoặc hơn thế).

Có lẽ nhà đồng sáng lập công ty điện toán lượng tử D-Wave, Eric Ladizinsky, là người giải thích rõ ràng nhất về sự khác biệt giữa máy tính thông thường và máy tính lượng khi phát biểu tại hội thảo WIRED 2014.[3] Theo Eric, hãy tưởng tượng bạn chỉ có năm phút để tìm một dấu X trên một trang sách trong số 50 triệu cuốn sách trong Thư viện Quốc hội. Giả sử bạn là một chiếc máy tính thông thường, bạn sẽ không bao giờ tìm thấy X. Nhưng nếu bạn có 50 triệu thực thể song song và mỗi thực thể xem một cuốn sách khác nhau cùng lúc (giống như một máy tính lượng tử), bạn sẽ tìm thấy X. Máy tính lượng tử chia bạn thành 50 triệu phiên bản của chính mình để giúp thực hiện công việc nhanh chóng và dễ dàng. Chúng ta đang tiến vào một lĩnh vực vật lý hoàn toàn mới và sẽ có những giải pháp hay cách sử dụng mà chúng ta chưa từng nghĩ tới. Nhưng khi nhớ đến việc máy tính cổ điển đã cách mạng hóa thế giới của chúng ta như thế nào bằng việc sử dụng những thứ đơn giản như bit hay tùy chọn 0 hoặc 1, bạn có thể

tưởng tượng ra những khả năng phi thường với sức mạnh thực hiện hàng triệu phép tính cùng một lúc của qubit. Chúng ta chưa biết hết khả năng của điện toán lượng tử, nhưng chắc chắn mọi ngành công nghiệp sẽ thay đổi nhờ công nghệ này. Không phải ngẫu nhiên mà một số công ty có ảnh hưởng lớn nhất thế giới, như IBM và Google, cùng nhiều chính phủ đang đầu tư vào điện toán lượng tử. Họ đang mong đợi công nghệ này sẽ thay đổi thế giới vì cho phép chúng ta giải quyết các vấn đề mà hiện nay chưa thể làm được.

Điện toán lượng tử được ứng dụng như thế nào?

Điện toán lượng tử sẽ tác động rất lớn đến lĩnh vực AI. Điện toán lượng tử đặc biệt phù hợp để xử lý thông tin – quá trình quan trọng của học máy. Máy tính lượng tử có thể phân tích lượng dữ liệu lớn để cung cấp phản hồi cần thiết cho các máy AI nhằm cải thiện hiệu suất. Vì máy tính lượng tử làm việc này hiệu quả hơn nhiều so với máy tính truyền thống, nên thời gian học tập của AI sẽ được rút ngắn. Giống như con người, AI được hỗ trợ bởi máy tính lượng tử có thể học từ kinh nghiệm và quá trình tự sửa lỗi. Máy tính lượng tử sẽ giúp AI trở nên phổ biến trong nhiều ngành công nghiệp hơn và giúp công nghệ trở nên trực quan hơn.

Điện toán lượng tử còn nhiều tiềm năng ứng dụng khác, từ nâng cao an ninh trực tuyến đến dự báo thời tiết và biến đổi khí hậu tốt hơn. Nhưng đối với tôi, điều thú vị nhất về điện toán lượng tử là, thay vì xử lý từng vấn đề như chúng ta đang làm hiện nay, máy tính lượng tử giải quyết tất cả cùng một lúc. Điều này mở ra cơ hội phát triển lớn trong mọi lĩnh vực, từ dịch vụ tài chính đến an ninh quốc gia. Cùng với lĩnh vực mới mẻ này, sẽ có những phát hiện, cải tiến và giải pháp mà chúng ta chưa bao giờ nghĩ tới. Máy tính lượng tử sẽ mang đến khả năng giải quyết những vấn đề phức tạp mà máy tính cổ điển không thể xử lý được.

Xu hướng 9: Mở rộng khả năng tiếp cận dữ liệu nhân sự

Dân chủ hóa dữ liệu đã trở thành làn sóng mới trong những năm gần đây và mọi dấu hiệu đều cho thấy xu hướng này sẽ tiếp tục. Trong gần 50 năm qua, bộ phận IT, chuyên viên và chuyên gia phân tích kinh doanh là những người "sở hữu" dữ liệu để hỗ trợ quá trình đưa ra quyết định kinh doanh. Khi các tổ chức có quá nhiều dữ liệu và không thể xử lý hết, những người khác cũng cần có quyền truy cập dữ liệu mà không cần thông qua bộ phận IT. Giờ đây, các tổ chức đang cho phép thêm nhiều người dùng doanh nghiệp truy cập dữ liệu để đẩy nhanh quá trình ra quyết định, tác

động đến doanh số bán hàng và dịch vụ khách hàng, cũng như tìm kiếm thêm cơ hội phát triển. Việc mở rộng quyền truy cập dữ liệu được gọi là dân chủ hóa dữ liệu (đôi khi được gọi là xã hội hóa dữ liệu).

Tại sao dân chủ hóa lại quan trọng

Thêm người có khả năng phân tích và đưa quyết định kinh doanh dựa trên dữ liệu là việc rất quan trọng để doanh nghiệp có ưu thế cạnh tranh, khả năng nhìn nhận tổng thể, và trong một số trường hợp, đảm bảo sự tồn tại của chính doanh nghiệp. Mục tiêu cao nhất của dân chủ hóa dữ liệu là giúp mọi người trong tổ chức có thể nhanh chóng cũng như dễ dàng có được thông tin cần thiết mà không cần trợ giúp, nghĩa là đúng người, đúng dữ liệu và đúng thời điểm. Đưa dữ liệu và phân tích vào toàn bộ tổ chức và đảm bảo phát huy tác dụng trong mọi quy trình là phương pháp hiệu quả hơn so với áp đặt chỉ thị từ trên xuống. Ví dụ, có thể cho phép nhân viên bán hàng truy cập thông tin khách hàng (không nhất thiết là thông tin cá nhân – vì có thể dựa trên phân tích ẩn danh), hay cho phép kỹ sư biết khi nào máy móc có nguy cơ hỏng.

Điều này có ý nghĩa như thế nào với phòng nhân sự

Xu hướng dữ liệu hóa và gia tăng thiết bị IoT nghĩa là đội ngũ quản lý nhân sự có sẵn nhiều dữ liệu để quyết định cũng như hoạt động hiệu quả hơn. Ngoài ra, dữ liệu còn được sử dụng bởi nhiều phòng ban khác. Chẳng hạn, quản lý trực tiếp cần thông tin về hiệu quả làm việc của nhân viên dưới quyền hay mức độ hài lòng của họ với công việc. Dân chủ hóa dữ liệu đòi hỏi phòng nhân sự đảm bảo dữ liệu ngày càng phù hợp, hữu ích và sẵn có cho những người cần chúng, bất cứ khi nào họ cần, bất kể người đó thuộc hay không thuộc phòng nhân sự. Như thế không có nghĩa là mọi người trong tổ chức phải có kỹ năng của chuyên gia dữ liệu. Trong tương lai, khi công nghệ phát triển, dân chủ hóa dữ liệu sẽ thiên về đặt đúng câu hỏi cho dữ liệu hơn là phân tích để rút ra thông tin. Thay vì phòng nhân sự và các cấp quản lý trong công ty phải đọc và diễn giải dữ liệu, những tiến bộ công nghệ như xử lý ngôn ngữ tự nhiên (natural language processing) và chatbot giúp chúng ta có thể đặt câu hỏi như: “Người nào trong nhóm của tôi có thể sắp nghỉ việc?” cho các công cụ phân tích dữ liệu.

Xu hướng 10: Dữ liệu nhân sự sẽ có nhiều giá trị hơn đối với doanh nghiệp

Cách đây ít lâu, tôi đã viết một bài báo với lập luận rằng đối với các

doanh nghiệp, dữ liệu nhân sự đang trở nên giá trị hơn dữ liệu tài chính.[4] Theo tôi, nếu con người là tài sản quý giá nhất của doanh nghiệp, thông tin về họ sẽ là dữ liệu giá trị nhất với doanh nghiệp. Tôi tin rằng điều này càng đúng hơn trong thời đại thông tin ngày nay. Với nhiều doanh nghiệp hoạt động dựa trên dữ liệu và công ty khởi nghiệp, chính con người tạo nên công ty và tài sản trí tuệ mà họ tạo ra đôi khi là tài sản duy nhất của doanh nghiệp, có giá trị hơn sản phẩm phần cứng và phần mềm mà họ được thuê để tạo ra. Vì vậy, không có gì lạ khi trong nhiều lĩnh vực công nghiệp, người sử dụng lao động đầu tư vào công nghệ đo lường và phân tích hành vi cũng như hiệu suất của các cấp nhân viên thuộc mọi cấp bậc, từ nhân viên kinh doanh tại cửa hàng cho đến quản lý. Một công ty hiểu nhân viên của mình chắc chắn sẽ biết cách khiến họ có động lực, cảm thấy hạnh phúc và làm việc hiệu quả hơn. Công nghệ IoT ngày càng phổ biến trong các khía cạnh của quản lý doanh nghiệp, và quản lý nhân sự cũng nằm trong xu hướng chung đó. Khi xây dựng chiến lược kinh doanh và đặt mục tiêu, thông tin về con người sẽ quan trọng như dữ liệu tài chính. Nhưng tổ chức sẽ đạt được giá trị cao nhất khi kết hợp những nguồn dữ liệu này lại với nhau – nhân sự với tài chính, kinh doanh với khách hàng – ví dụ như kết nối khách hàng với nhân viên phù hợp nhất, dựa trên hồ sơ về tính cách. Điều này một lần nữa cho thấy tầm quan trọng của dân chủ hóa dữ liệu trong tương lai. Tuy nhiên, để mang lại giá trị tối đa, dữ liệu nhân sự cần được đặt trong bối cảnh kinh doanh và kết nối với các chỉ số hiệu suất chính (KPI) của doanh nghiệp. Hiện nay, hơn bao giờ hết, chúng ta cần liên kết dữ liệu nhân sự với các mục tiêu về doanh thu, lợi nhuận, dịch vụ khách hàng, thu hút nhân tài,... Đó là cách tốt nhất để đảm bảo dữ liệu nhân sự và bản thân phòng nhân sự mang lại giá trị thực cho doanh nghiệp.

Xu hướng 11: Các đội ngũ quản lý nhân sự sẽ tập trung hơn vào con người thay vì dữ liệu

Tôi đã làm việc với nhiều đội ngũ quản lý nhân sự trong nhiều năm qua và theo kinh nghiệm cá nhân, dữ liệu hay thông số không phải là điều thu hút họ. Hầu hết những người làm nhân sự đến với nghề vì họ quan tâm đến con người, thích thú với tương tác giữa người với người chứ không phải công việc phân tích dữ liệu. Vì vậy, nếu bạn đọc cuốn sách này và thấy mình phải trở thành chuyên gia dữ liệu để giữ được việc, thì đừng lo lắng, vì thực tế, điều ngược lại mới đúng. Thị trường có nhiều công cụ phân tích dữ liệu dựa trên AI và học máy cho phép phân tích tự động và rút ra kết luận. Điện toán lượng tử sẽ đẩy mạnh năng lực máy tính, khiến chúng ta thực hiện các thuật toán AI cao cấp hơn,

trong thời gian ngắn và với ít nỗ lực.

Đây là dấu chấm hết cho nghề khoa học dữ liệu?

Theo khảo sát của hãng phân tích việc làm trực tuyến Glassdoor, "khoa học dữ liệu" được bình chọn là công việc tốt nhất ở Hoa Kỳ năm 2016.[5] Nhưng kết luận này có lẽ là hơi sớm, vì vai trò của các nhà khoa học dữ liệu có thể bị đe dọa khi học máy, AI và dữ liệu lớn có thể thay thế công việc của họ. Các thuật toán học máy mới có thể tự động phân tích dữ liệu và xác định mô thức, thậm chí diễn giải dữ liệu, lập báo cáo và mô hình hóa dữ liệu. Ngoài ra, công nghệ xử lý ngôn ngữ tự nhiên có thể giúp phân tích dữ liệu trở nên phổ biến bằng cách khiến ai cũng hiểu được các phân tích phức tạp dù không đủ trình độ kỹ thuật. Ví dụ, IBM tin rằng có thể giải quyết vấn đề thiếu kỹ năng dữ liệu lớn bằng cách loại bỏ hoàn toàn các nhà khoa học dữ liệu và thay thế (hoặc bổ sung) họ bằng nền tảng phân tích ngôn ngữ tự nhiên Watson. Marc Altshuller, Phó Chủ tịch mảng Phân tích Watson và Trí tuệ Doanh nghiệp thuộc IBM, cho biết: "Với hệ thống có khả năng nhận thức như Watson, bạn chỉ cần đưa ra câu hỏi – hoặc nếu không có câu hỏi, chỉ cần tải lên dữ liệu và Watson sẽ suy luận ra điều bạn muốn biết".[6] Ngoài ra, các công nghệ mới cũng cho phép người dùng trong bất kỳ lĩnh vực nào tạo ra đồ họa trực quan chi tiết và khiến các thiết bị có khả năng diễn giải dữ liệu. Đồ họa trực quan thường đi cùng dữ liệu, nhằm giúp dữ liệu dễ hiểu hơn. Báo cáo những kết luận thu được từ việc phân tích các tập dữ liệu lộn xộn là bước quan trọng "cuối cùng" của quá trình phân tích dữ liệu lớn, và thường là bước gây nhiều khó khăn. Chúng ta có thể đã đào xới dữ liệu theo thời gian thực xuống đến cấp độ terabyte và tìm ra thông tin có sức mạnh thay đổi thế giới, nhưng nếu không thể truyền đạt một cách thuyết phục tới người có quyền quyết định, những phát hiện đó sẽ trở nên vô giá trị, tệ hơn là lãng phí cả thời gian lẫn tiền bạc.

Các chương trình dùng để trực quan hóa dữ liệu bắt đầu bằng chức năng vẽ đồ thị sẵn có trong Excel và ngày càng phức tạp hơn. Nhưng một chương trình có tên gọi Quill đã đi xa hơn một bước, tạo ra các báo cáo ở dạng văn bản giải thích dữ liệu rõ ràng và chính xác. Bạn có thể tưởng tượng là máy tính có chức năng tự tóm tắt dữ liệu, chỉ cần với một thao tác của người dùng. Khi kết hợp những công nghệ này với nhau, các nhà khoa học dữ liệu có thể không còn quan trọng trong thời đại dữ liệu lớn nữa, vì mọi người có thể tự mình phân tích.

Điều này có ý nghĩa như thế nào với ngành nhân sự

Với những tiến bộ này, bạn hoàn toàn có thể tưởng tượng một tương lai không xa, nhà quản lý nhân sự sẽ ngồi trước máy tính và hỏi phần mềm phân tích về sự gắn kết của nhân viên, rồi nhận được câu trả lời chính xác dưới dạng báo cáo hoặc minh họa trực quan dựa trên dữ liệu theo thời gian thực. Trong bối cảnh đó, nghề nhân sự không đòi hỏi nhiều kỹ năng phân tích dữ liệu, nhưng không có nghĩa là hoàn toàn không cần biết. Tất nhiên là bạn cần bắt nhịp những tiến bộ mới để mang lại giá trị tối đa cho tổ chức. Nhưng thay vì phải trở thành nhà phân tích dữ liệu chuyên nghiệp, bạn nên biết cách đặt đúng câu hỏi về dữ liệu để nhận được kết quả chính xác. Khi chắc chắn về điều mình muốn biết, và có đủ dữ liệu cần thiết cũng như thuật toán phù hợp để trả lời những câu hỏi đó, bạn sẽ nhận được kết quả mà không cần thực hiện bất kỳ phân tích nào. Cùng với xu hướng tự động hóa nhiều công việc văn phòng đơn giản, người làm nhân sự sẽ có thêm thời gian để tập trung vào con người, đúng như mong muốn của họ khi bước vào nghề này. Hiện tại, tôi phải thừa nhận rằng chúng ta đang trong giai đoạn chuyển đổi khó khăn, khi mà dường như phân tích dữ liệu phải được ưu tiên hơn các công việc khác trong khi các hệ thống chưa sẵn sàng để tự động hóa nhiều việc. Nhưng nhìn về tương lai, với những tiến bộ về điện toán và phân tích, đội ngũ quản lý nhân sự sẽ có thời gian tập trung giúp doanh nghiệp đưa ra mục tiêu và hỗ trợ mọi người trong tổ chức phát triển cũng như đóng góp theo cách riêng của họ để doanh nghiệp thành công.

Hãy nhớ, tất cả bắt đầu từ chiến lược

Bây giờ là lúc mỗi đội ngũ quản lý nhân sự cần tạo ra một chiến lược dữ liệu hiệu quả. Nếu bạn mới chỉ bắt tay vào thực hiện quản trị nhân sự bằng dữ liệu, chiến lược dữ liệu sẽ giúp bạn bắt đầu và xác định cách làm tốt nhất. Và nếu bạn đã tham gia vào hành trình quản trị nhân sự bằng dữ liệu rồi, bây giờ là thời điểm tốt để xem xét chiến lược của bạn để đảm bảo chúng liên quan đến các mục tiêu lớn hơn của doanh nghiệp, đồng thời đảm bảo bạn có thể tận dụng toàn bộ các khả năng đang mở ra cho mình. Bạn có thể xem lại Chương 3 để tìm hiểu về cách xây dựng hay điều chỉnh chiến lược dữ liệu, hoặc, nếu bạn muốn tìm kiếm những hướng dẫn chi tiết hơn, cuốn sách của tôi có tên Data Strategy: How to Profit from a World of Big Data, Analytics and the Internet of Things (Dữ liệu lớn: Làm thế nào để đạt lợi ích từ thế giới dữ liệu lớn, phân tích và Internet Vạn vật) sẽ hữu ích cho bạn.[7] Cuối cùng, tôi không thể không nhấn mạnh rằng chiến lược cũng hoạt động quản trị nhân sự bằng dữ liệu của bạn phải được đặt trong bối cảnh chung lớn hơn của doanh nghiệp và mục tiêu mà tổ chức

của bạn đang hướng đến. Chiến lược dữ liệu của bạn sẽ thể hiện chính xác cách mà đội ngũ quản lý nhân sự mang lại giá trị cho doanh nghiệp – đó là đóng góp cho các mục tiêu của doanh nghiệp và giúp thúc đẩy doanh nghiệp tiến lên. Tôi cho rằng đó chính là dấu ấn của quản trị nhân sự thực sự thông minh.

Tóm tắt nội dung

Dưới đây là nội dung tóm tắt của chương cuối cùng này:

- Xu hướng "dữ liệu hóa" trên thế giới và việc phổ cập các thiết bị có kết nối Internet Vạn vật sẽ tiếp diễn.

- Công nghệ đang thay đổi nhanh chóng và các bước tiến như điện toán lượng tử hay VR sẽ mang lại những tiến bộ cũng như khả năng mà chúng ta thậm chí không thể tưởng tượng được.

- Đội ngũ quản lý nhân sự cần nắm bắt tự động hóa và tìm ra những khâu trong tổ chức mà chỉ con người mới có thể đảm đương. Con người có thể mang lại những giá trị nào mà công nghệ hay những đơn vị khác của tổ chức không thể mang lại?

- Trong tất cả các ngành nghề và hầu hết mọi nghề nghiệp, tính chất công việc đang thay đổi, nhân viên ở mọi lĩnh vực sẽ phải trở nên thành thạo hơn về dữ liệu; tuy nhiên, điều này không có nghĩa là mọi người cần phải trở thành chuyên gia về dữ liệu.

- Khi công nghệ phát triển hơn, hoạt động phân tích và tìm kiếm thông tin sẽ được tự động hóa cao hơn nhờ AI và học máy. Giá trị mà con người mang lại sẽ nằm ở việc đặt ra đúng vấn đề về dữ liệu.

- Kết hợp điều này với thực tế là nhiều công việc hành chính đơn giản sẽ được tự động hóa, có nghĩa là đội ngũ nhân sự sẽ được giải phóng để tập trung vào con người thay vì dữ liệu.

- Bây giờ là lúc để xây dựng hoặc xem xét lại chiến lược sử dụng dữ liệu nhân sự của bạn để đảm bảo nó phù hợp với những mục tiêu kinh doanh lớn hơn của tổ chức.

Tôi hy vọng cuốn sách này cùng cái nhìn sơ bộ về tương lai đã truyền cảm hứng và thúc đẩy bạn xây dựng các hệ thống và quy trình nhân sự thông minh, dựa trên dữ liệu của riêng bạn. Tôi thấy (và hy vọng bạn cũng thấy) rõ ràng chúng ta đang đứng trước sự thay đổi mạnh mẽ về phương thức kinh doanh. Bạn và các đồng nghiệp quản lý nhân sự sẽ đóng vai trò trụ cột trong việc

giúp các công ty đi qua giai đoạn nhiều biến đổi này.

Chú thích

[1] Sự chuyển đổi sang kỹ thuật số và dữ liệu sẽ thay đổi hoàn toàn công ăn việc làm của chúng ta – Bạn đã sẵn sàng chưa? Marr, B (2017) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2017/03/24/how-digital-transformation-and-data-will-change-all-of-our-workplaces/#3761d4985e04

[2] Tại sao nhân viên bán hàng cần phát triển "trí thông minh máy móc", Baumgartner, T, Hatami, H và Valdivieso, M (2016) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://hbr.org/2016/06/why-salespeople-need-to-develop-machine-intelligence

[3] 6 ví dụ thực tế về cách thức máy tính lượng tử sẽ thay đổi thế giới của chúng ta, Marr, B (2017) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2017/07/10/6-practical-examples-of-how-quantum-computing-will-change-our-world/2/#42a2f9a11c20

[4] Dữ liệu nhân sự còn có giá trị với doanh nghiệp hơn cả dữ liệu tài chính? Marr, B (2017) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2017/03/30/is-hr-data-even-more-valuable-to-a-business-than-its-financial-data/#740396c93789

[5] 50 nghề nghiệp tốt nhất tại Hoa Kỳ, Glassdoor [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.glassdoor.com/List/Best-Jobs-in-America-LST_KQ0,20.htm

[6] Dữ liệu lớn: Chẳng mấy chốc chúng ta sẽ không còn cần đến các chuyên gia về dữ liệu? Marr, B (2016) [truy cập ngày 23 tháng 10 năm 2017] https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/04/27/will-we-soon-no-longer-need-data-scientists/ #4e840aee6897

[7] Data Strategy: How to Profit from a World of Big Data, Analytics and the Internet of Things (tạm dịch: Dữ liệu lớn: Làm thế nào để đạt lợi ích từ thế giới dữ liệu lớn, phân tích và Internet Vạn vật), Marr, B.

Chú thích

*. Bot Twitter là một loại phần mềm bot kiểm soát tài khoản Twitter thông qua API Twitter. Phần mềm bot có thể tự động thực hiện các hành động như tweet, tweet lại, thích, theo dõi, hủy theo dõi hoặc nhắn tin trực tiếp cho các tài khoản khác.

**. Cuốn sách được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản.

***. Hadoop: một tập hợp của các chương trình và quy trình nguồn mở để sử dụng như "xương sống" cho việc vận hành dữ liệu lớn. (BTV)

****. Phương pháp nghiên cứu định tính trong đó một nhóm khoảng tám người được mời thảo luận các chủ đề được cho sẵn. (ND)

*****. Play-off: Trận đấu quyết định để tranh suất cuối cùng vào vòng tiếp theo của một giải đấu thể thao, cho biết đội bóng nào sẽ được đi tiếp và đội bóng nào sẽ phải ở lại. (BTV)

******. Một phương thức huấn luyện sử dụng vận động bắt nguồn từ tập luyện kỹ năng tránh vật cản của quân đội. (ND)

*******. Còn gọi là thế hệ Y – chỉ những người sinh từ năm 1980 đến 1995. (BTV)

********. White collar (Anh) hoặc Blanc col (Pháp) là danh từ chỉ giới công chức, nhân viên văn phòng, thường mặc áo sơ-mi trắng lịch sự. (BTV)

Chỉ mục

Symbols

4 Khía cạnh Lãnh đạo và Tài năng của Korn Ferry 154

(GDPR) 128

#lovedata 148

A

Aaron Cohn 168

Accenture 201, 232, 235

Airbus 232

Alexa 60, 254

Alka Tandon 197

Amazon 31, 34, 59, 60, 72, 135, 241, 242, 248, 249, 254

an ninh 9, 61, 92, 97, 127, 131, 135, 136, 137, 181, 186, 262, 268

an ninh dữ liệu 9, 61, 127, 131, 135, 136, 137

an ninh quốc gia 268

an toàn 10, 17, 21, 23, 25, 59, 86, 92, 93, 98, 115, 125, 137, 178, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 199, 200, 201, 219, 221, 230, 232, 243, 264

an toàn lao động 86, 92, 181, 182, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 191, 199, 200, 201

an toàn và an ninh tại nơi làm việc 92

an toàn và sức khỏe 10, 21, 25, 178, 181, 183, 199, 200, 230

Â

ẩn danh 115, 136, 138, 143, 165, 173, 208, 221, 239, 269

ẩn danh dữ liệu 136, 221

B

BAM Nuttall 189, 201

bảng câu hỏi 100, 102, 198, 217, 234

bảng chiến lược thông minh 50, 54

Bank of America 195, 216, 231

Barclays 195

Basecamp 233

BBC 36, 49

Bell Canada 231

BetterWorks 237, 238

Beyond 360 163

Bharat Anand 214

biểu tượng cảm xúc 164

Bill James 105

Billy Beane 105, 125

BioBeats 193

Blanca Lorena Villarreal 186

BMA Ergonomics 73, 92, 194, 202

BNP Paribas 193

Bỏ học ư? Chúng tôi biết hết 222, 225

bóng chày 105

Bốn tầng dữ liệu 62

Brexit 128

bùng nổ dữ liệu 9, 13, 30, 47, 73

C

cách mạng công nghiệp lần thứ tư 44, 45, 253

cách sử dụng 19, 41, 59, 122, 125, 134, 140, 143, 144, 150, 164, 170, 208, 245, 256, 257, 266, 267

Cải thiện hiệu quả hoạt động 17

cải thiện quá trình ra quyết định 46

cam kết cho phép sử dụng dữ liệu 129, 131

cảm ứng 14, 26, 31, 32, 36, 37, 46, 73, 74, 77, 79, 86, 87, 88, 89, 91, 92, 107, 118, 119, 129, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 188, 189, 190, 191, 194, 199, 200, 201, 220, 231, 240, 243, 247

Castlight Health 197

Catapult Sports 227, 247

CCTV 98

Celeste O'Keefe 233

chấn thương 23, 87, 186, 201, 228

chấn thương cột sống 201

Charles Phillips 255, 256

chatbot 24, 41, 42, 44, 49, 58, 269

chế độ đãi ngộ 144, 160, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178

chiến lược 5, 6, 7, 12, 13, 16, 19, 24, 25, 37, 39, 44, 46, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 61, 62, 64, 65, 67, 68, 69, 70, 71, 75, 88, 90, 94, 103, 111, 116, 121, 127, 129, 131, 135, 136, 146, 148, 163, 165, 174, 176, 177, 179, 204, 216, 220, 225, 240, 246, 247, 250, 251, 261, 270, 273, 274

chiến lược dữ liệu 25, 48, 50, 52, 54, 64, 70, 90, 250, 261, 273

chiến lược kinh doanh 37, 270

chi phí 20, 53, 55, 68, 78, 85, 98, 103, 104, 112, 113, 114, 119, 123, 137, 145, 146, 153, 155, 156, 158, 168, 177, 191, 195, 201, 210, 216, 243, 260

chi phí bảo hiểm 195

chỉ số đo lường sự hài lòng của khách hàng 142

chi tiêu phần cứng 262

chuỗi khách sạn và sòng bạc Harrah tại Las Vegas 85

chương trình chăm sóc sức khỏe 192, 194, 195, 197, 198, 199

chương trình đào tạo trực tuyến của HBS 213

chương trình đào tạo và phát triển 204, 211, 212, 216, 220, 222, 239

Chương trình Liên minh Giáo dục 255

chương trình quản trị dữ liệu 134

Clay Christensen 215

Community Health Systems Inc 196

công cụ hình ảnh hóa 123, 125

công cụ hình ảnh hóa dữ liệu 123, 125

công cụ phản hồi bất kỳ lúc nào 242

công đoàn 201, 245

công nghệ bản sao số 220, 221, 263

công nghệ gương chiếu hậu 186

công nghệ nhận diện 208

công nghệ phân tích 27, 29, 95, 97, 98, 99, 108, 120, 123

công trường xây dựng 189, 190, 199

Cortana 254

Coursera 216

CrowdFlower 155

cuộc cách mạng về dữ liệu nhân sự 7

cuộc gọi với khách hàng 78

D

Daily Telegraph 240

dân chủ hóa dữ liệu 268, 269, 270

Daniel Ek 130

Danone Campus 2.0 210, 224

Deloitte 160, 178, 235, 236

Delta ID 186, 200

Disney 35

doanh nghiệp kết nối 188

Dự đoán tính cách 150

dữ liệu bên ngoài 75, 76, 88, 89, 91, 171, 175, 265

dữ liệu có cấu trúc 31, 37, 76, 77, 78, 90

dữ liệu có cấu trúc một phần 78

dữ liệu đào tạo và phát triển 222

dữ liệu giấc ngủ 229

dữ liệu hoạt động 74, 79, 80, 81, 82, 89, 91, 112

dữ liệu hội thoại 74, 79, 83, 84, 85, 88, 91, 112

dữ liệu khách hàng 19, 131, 153, 197, 257

dữ liệu không có cấu trúc 31, 37, 66, 77, 78, 90

dữ liệu liên quan đến nhân sự 9, 74, 79, 89

dữ liệu nhân sự 7, 11, 37, 38, 47, 51, 58, 61, 64, 69, 71, 119, 124, 127, 262, 268, 270, 274

dữ liệu nội bộ 66, 74, 75, 76, 78, 79, 88, 90, 91, 92, 171, 175, 176, 263, 265

dữ liệu nội bộ và bên ngoài 79, 91

dữ liệu thời tiết 89

dữ liệu từ thiết bị cảm ứng 31, 74, 76, 79, 86, 87, 91, 119, 129

dữ liệu tuyển dụng 29, 36, 76

dữ liệu về đào tạo và phát triển 221

dữ liệu về hiệu suất 67, 222, 227, 243, 244, 245

dữ liệu video 96, 119, 184

D-Wave 267

Đ

đặc điểm 75, 81, 82, 101, 115, 116, 117, 136, 151, 154, 216, 234

Đại học bang Pennsylvania 198

Đại học Carnegie Mellon 184

đảm bảo môi trường làm việc thoải mái 191

đánh giá đồng nghiệp 171, 239

đánh giá hiệu quả đào tạo 217

đánh giá hiệu suất 39, 62, 86, 96, 109, 110, 117, 118, 226, 230, 235, 236, 237, 239, 241, 242, 246, 248

đào tạo 12, 13, 25, 34, 36, 38, 39, 55, 67, 75, 99, 101, 102, 103, 106, 107, 108, 115, 116, 117, 119, 131, 137, 138, 148, 149, 156, 170, 174, 189, 191, 203, 204, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 233, 234, 239, 243, 255, 256, 264

đào tạo nhân viên 106, 137, 138, 191, 217, 221, 224

đào tạo và phát triển 13, 25, 67, 119, 174, 203, 204, 209, 210, 211, 212, 213, 215, 216, 217, 218, 220, 221, 222, 223, 239, 264

điện thoại thông minh 32, 33, 37, 48, 73, 80, 85, 86, 219, 261, 266

điện toán đám mây 5, 86, 102, 156, 262

đội bóng chày Oakland Athletics 105

Đội bóng Golden Gophers 145, 158

đội ngũ nhân sự 25, 26, 58, 76, 261, 274

đội tuyển 22, 87, 227

đo lường hiệu quả với học viên 204

đồng thuận 165, 166, 244, 245

đơn vị kế toán 38

đợt nắng nóng 190

E

eBay 41

Echo Global Logistics 170

Eric Ladizinsky 267

Eric Schmidt 30, 48

Evolv 81, 150

F

Facebook 20, 35, 41, 49, 52, 60, 72, 78, 79, 84, 85, 89, 93, 146, 147, 150, 158, 159, 203, 265

Felix Wu 131

G

Ganesh Bell 221

Georgia Tech 182

GE Power & Water 221

ghế thông minh Axia 73, 194

ghế văn phòng 73, 86, 194

Giải pháp phần mềm "Kết nối nhân viên" của Honeywell 87

Giải pháp Sức khỏe và An toàn Nhân viên của IBM 185

giám sát hiệu suất 226, 229, 239

giảm tối đa 110, 132

giảm uy tín thương hiệu nhà tuyển dụng 240

gian lận 208

giao tiếp của nhân viên 20, 133, 171

giao toàn bộ trách nhiệm cho công nghệ 182

giới thể thao 22

giữ chân nhân viên 43, 55, 160, 168, 169, 170, 171, 177, 192

Glassdoor 59, 76, 83, 89, 91, 92, 114, 140, 143, 144, 172, 173, 265, 271, 275

Glint 164, 168, 179, 238

Goldie Blumenstyk 222

Google 5, 14, 30, 34, 35, 38, 39, 49, 52, 58, 60, 62, 72, 77, 92, 99, 115, 116, 117, 123, 126, 145, 150, 152, 153, 171, 179, 219, 220, 267

Google Home 60

H

Happybot.ai 168

Harvard X Insights 209, 224

hạ tầng 56, 67, 261, 262

HBX Live 213, 214

hệ thống Avatar 97

hiệu suất của nhân viên 119, 230, 234, 237, 239, 244, 246, 248

HighGround 164, 169, 170

Hoa Kỳ 75, 81, 83, 85, 97, 121, 128, 131, 132, 133, 138, 145, 161, 168, 171, 186, 195, 196, 206, 207, 218, 219, 221, 227, 256, 271, 275

học máy 5, 23, 26, 27, 29, 31, 33, 34, 35, 40, 46, 47, 99, 152, 158, 205, 215, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 267, 271, 274

học máy trong kế toán 259

học sâu 33, 34, 35, 40, 47

học tập kết hợp 211, 222

học tập ngắn 211, 216, 222

Học tập ngắn, học qua thiết bị di động và học kết hợp 211

học tập thích ứng 205, 215, 222, 223

học từ xa 208, 209

học viên 21, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 221, 222, 223, 225

Homeland Security 93, 125

HR 11, 49, 178

I

Ian Hodson 174

Infor 255, 256

iNostix 234

Intel 166, 185, 188, 195, 200

J

Jawbone 18, 19, 28, 136, 139

Jeff Bezos 242, 249

K

Kaggle 147, 148, 159

Kenexa 75, 92

kênh tuyển dụng 112, 113, 114, 124, 140, 145, 146, 147, 149, 157

Ken Kroeger 187

kết hợp các loại dữ liệu 91

kết hợp nhiều loại phân tích 124

kết quả khảo sát 91, 192

kết quả làm việc 22, 74, 88, 128, 136, 167, 171, 179, 217, 218

Khan Academy 216

khả năng của chatbot 41

khả năng dự đoán 79, 151, 170, 189, 234, 266

khán giả 36

khảo sát 5, 11, 17, 20, 24, 40, 41, 42, 43, 62, 74, 75, 83, 84, 91, 92, 96, 104, 109, 110, 111, 112, 113, 115, 116, 121, 132, 142, 143, 147, 156, 162, 163, 165, 166, 167, 171, 175, 177, 184, 192, 193, 209, 235, 238, 242, 266, 271

khảo sát 360 độ đối với nhân viên 116

khảo sát đo lường mức độ hài lòng và sẵn sàng giới thiệu doanh nghiệp với người khác 42

khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên 11, 43, 83

khảo sát ngắn 20, 177

khay đựng vữa của hãng EcoSpot 190

khóa học đại trà trực tuyến mở 42, 209

khoa học dữ liệu 82, 147, 148, 149, 154, 159, 263, 271, 272

khóa học trực tuyến 21, 215, 217

khoảng cách về năng lực 55, 56, 105

khối lượng dữ liệu 31, 35, 37, 38, 51, 52, 70, 96, 99, 257, 262

kinh doanh dữ liệu 17, 18, 19, 57, 60, 61

kính thực tế ảo của Google 145

Knack 82

Knewton 205

Kris Duggan 237

kỹ năng số 212, 224

kỹ thuật phân tích 59, 109

L

Lá chắn Bảo mật 132, 138

Laing O'Rourke 190

lái xe 45, 186, 187, 200, 201, 243, 244, 249

làm việc linh hoạt 143, 176

lao động đám đông 155, 156, 159

lao động từ xa 155

lấy thông tin đám đông 118

LinkedIn 6, 49, 59, 60, 72, 76, 89, 140, 145, 147, 150

lời khuyên 131, 155, 185, 186, 194, 244, 253

lòng trung thành 160, 169, 170, 172, 178

lòng trung thành của nhân viên 160, 170, 178

lớp học ảo 213, 214, 215, 264

lớp học thông minh 205

Lừa đảo liên quan đến y tế 196

lực ấn lên bàn phím 35

lương thưởng 76, 153, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 179, 222

M

Mandar Thakur 148

mang thai 197, 198, 202

mạng xã hội 31, 37, 40, 43, 62, 66, 76, 78, 83, 84, 88, 89, 91, 93, 96, 97, 98, 109, 112, 114, 130, 142, 143, 145, 146, 147, 148, 152, 158, 161, 165, 166, 167

Marc Altshuller 271

Marriott 146, 147, 152, 158

Maven Co-Pilot 187

máy quay giám sát 37, 78, 85, 88, 92, 98

máy tính có cảm xúc 35

máy tính lượng tử 266, 267, 268, 275

Medical Realities 219, 224

Microsoft 35, 49, 60, 72, 79, 86, 93, 150, 193, 201, 216, 223, 254

Mike Distefano 154

Moneyball 105, 125

MOOCs 209, 216, 223

mũ bảo hiểm 185

mức độ gắn kết và hài lòng 168

mục tiêu của doanh nghiệp 53, 274

mục tiêu về tài chính 53, 55

mũ cứng 98

MyMarriottHotel 147

N

năng suất 36, 39, 107, 113, 167, 191, 192, 199, 201, 230, 231, 233

Neil Morrison 174

nền kinh tế gig 155

Nền tảng phân tích sức khỏe COVALENCE 195

nghèo thông tin 29

người lớn tuổi 183

nguồn dữ liệu 45, 47, 60, 62, 66, 70, 71, 73, 83, 84, 86, 88, 89, 92, 140, 209, 265, 270

nguồn dữ liệu nội bộ 88

nhân lực ảo 155

nhân viên bảo vệ dữ liệu 131

nhân viên gắn kết 161, 179

nhân viên vắng mặt 36, 192

nhà quản lý 100, 116, 117, 150, 272

những câu hỏi quan trọng 17, 45

Nissan 149

nói dối 83, 250

O

OptimEye 227, 228

P

Penguin Random House 174, 175

Peoplise 40, 49

phẩm chất lãnh đạo 103, 104, 117

Phân biệt các loại dữ liệu 74

phân biệt đối xử 197, 240

phản hồi 6, 18, 40, 42, 62, 74, 78, 88, 96, 143, 163, 164, 165, 167, 169, 175, 194, 204, 207, 208, 214, 216, 219, 226, 227, 236, 237, 238, 239, 241, 242, 243, 268

phản hồi liên tục 163, 164, 204, 237, 239

phần mềm 35, 63, 67, 81, 85, 86, 87, 93, 98, 101, 107, 151, 152, 166, 167, 170, 183, 184, 189, 197, 202, 206, 208, 233, 239, 255, 256, 261, 262, 263, 270, 272

phần mềm gián điệp WannaCry 197

phần mềm Kanjova 166

phần mềm LectureTools 208

phần mềm nhận diện khuôn mặt 85

phần mềm phân tích văn bản 167

phân tích 3, 5, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 35, 37, 38, 39, 40, 43, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 55, 59, 63, 65, 66, 67, 69, 70, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 81, 82, 83, 84, 85, 88, 89, 90, 92, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 106, 107, 108, 109, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 123, 124, 125, 128, 132, 134, 135, 136, 142, 143, 147, 148, 149, 150, 151, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 169, 170, 171, 172, 174, 175, 176, 177, 178, 181, 182, 183, 184, 187, 189, 190, 192, 193, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 202, 204, 205, 207, 209, 210, 211, 215, 217, 218, 220, 222, 223, 224, 226, 227, 228, 232, 234, 237, 243, 250, 251, 252, 255, 256, 260, 261, 263, 264, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275

phân tích cảm xúc 89, 95, 96, 97, 112, 118, 120, 142, 165, 166, 167, 171, 193

phân tích định tính 38

phân tích dự đoán 150, 195, 264

phân tích hiệu năng 106, 107

phân tích hiệu suất 117, 118, 119

phân tích hiệu suất công việc của nhân viên 117, 118, 119

phân tích hình ảnh 95, 98, 156

phân tích kênh tuyển dụng 113, 114

phân tích lãnh đạo 114, 115

phân tích năng lực 100, 101, 102

phân tích thu hút nhân tài 103, 104

phân tích văn bản 39, 59, 73, 74, 84, 95, 96, 100, 104, 109, 112, 118, 120, 167

phân tích văn hóa 111, 117, 120

phân tích video 38, 95, 98

phân tích Watson 125

Philips Healthcare Informatics 183

phỏng vấn 39, 40, 41, 77, 84, 88, 100, 101, 102, 104, 109, 111, 112, 113, 115, 116, 142, 148, 152, 174, 197, 214, 241

phỏng vấn nghỉ việc 77, 84

phổ thông và đại học 203, 204, 221

Proctortrack 208

Purple 153

Q

quảng bá thương hiệu 55, 144, 263

quản lý dữ liệu 61, 127, 128, 137, 140

quản lý hiệu suất 106, 232, 234, 248

quản trị nhân sự bằng dữ liệu 12, 13, 19, 25, 48, 50, 61, 67, 68, 69, 70, 71, 119, 120, 250, 273

quản trị nhân sự thông minh 5, 8, 12, 13, 15, 24, 25, 26, 29, 37,

44, 46, 47, 50, 69, 120

quá trình phản hồi liên tục 204

Quill 272

quy định 20, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 135, 137, 138, 139, 184, 221, 228

Quy định chung về Bảo vệ Dữ liệu Cá nhân 128, 137

quy định pháp luật về bảo vệ dữ liệu cá nhân 128

quyền riêng tư 125, 128, 129, 130, 197, 233, 239, 244

R

Raytheon 219

Restless Bandit 152

robot 12, 24, 168, 182, 186, 200, 251, 252, 253, 254, 264

robot "Gasbot" 186

S

Sam Bernards 153

Sandy Pentland 84, 93

Seeing Machines 187

Shell 82

Sherlock 36

Siri 254, 262

SmartCap Technologies 201

SmartSite 189

Sociometric Solutions 84, 118

sốc nhiệt 185

Spotify 129, 130, 138

sự bùng nổ về dữ liệu 26, 27, 32, 47, 51, 63

sức khỏe 10, 12, 18, 21, 23, 25, 26, 28, 32, 33, 73, 79, 80, 87, 136, 178, 181, 182, 183, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 229, 230, 231, 240, 252, 264

sức khỏe tinh thần 181, 191, 192, 193, 194, 198, 252

sự đồng thuận của nhân viên 244, 245

sử dụng dữ liệu theo cách công bằng và đạo đức 247

sự hài lòng 13, 85, 114, 115, 116, 142, 160, 163, 165, 169, 177, 178, 229, 242, 253

sự thật 83, 97, 220, 259

suy luận thông thường 182, 200

T

Tác động của AI đến trường học 205

tai nạn lao động 183, 184, 199, 200

TalentBin 150

Talla 41, 49

tấn công vào dữ liệu sức khỏe 196

tận dụng dữ liệu 226, 265

tận dụng tối đa dữ liệu 50, 138

tập trung vào những dữ liệu có ích 52

tập trung vào tương lai 234, 236, 247

Target 195

Telepresence 264

Tenaris 216, 224

Tesco 231, 248

thách thức đối với đội ngũ quản lý nhân sự 198

thảm tập yoga 32, 86

thăng chức 43, 99, 169, 236

thấu hiểu 218

The Cleveland Clinical 197

thế hệ Millennials 172, 176

theo dõi chuyển động của nhãn cầu 208

theo dõi thời gian 107

thiết bị công nghệ đeo tay 59

thiết lập chiến lược dữ liệu 25

thông tin trao đổi 112

thuật toán nhận diện giọng nói 34

thúc đẩy cải tiến 82, 220

thương hiệu của công ty 59, 61

thương hiệu nhà tuyển dụng 83, 141, 142, 143, 144, 157, 158, 160, 216, 227, 240, 241, 244, 247, 263

“Thử thách một triệu bước” 195

thu thập 12, 18, 19, 21, 22, 29, 30, 31, 32, 37, 38, 47, 51, 52, 53, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 72, 73, 74, 75, 76, 80, 81, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 94, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 118, 119, 127, 128, 129, 130, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 163, 164, 165, 169, 170, 174, 185, 188, 189, 190, 193, 209, 216, 220, 222, 223, 224, 227, 231, 237, 243, 244, 245, 253, 257, 262, 266

thu thập dữ liệu 19, 22, 31, 38, 51, 61, 62, 66, 73, 76, 80, 81, 85, 87, 88, 89, 90, 112, 115, 118, 129, 135, 136, 137, 138, 170, 185, 188, 189, 190, 193, 209, 220, 222, 223, 224, 227, 231, 244, 245

thu thập và lưu trữ dữ liệu 136, 257

Tìm nguồn dữ liệu 88

tính minh bạch 9, 127, 244

tình trạng mệt mỏi 201

tối thiểu hóa dữ liệu 135, 138

tổng đài 81, 231

trầm cảm 79, 89, 93, 193, 202

trầm cảm hoặc lo âu 193

trình duyệt 20, 232

trí thông minh nhân tạo (AI) 163, 193, 206, 234

trò chơi 82, 147, 149, 152, 231

trò chơi điện tử 82

trò chơi Gran Turismo 149

trợ lý ảo thông minh 41, 42, 44

trợ lý cá nhân tự động 262

trở thành chuyên gia về dữ liệu 252, 274

tự động hóa 12, 18, 23, 24, 29, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 58, 89, 140, 152, 157, 158, 163, 176, 182, 206, 211, 251, 252, 253, 256, 260, 261, 273, 274

tương tác thực tế ảo (AR) 204

tư thế 21, 73, 87, 188, 194

tuyển dụng 11, 17, 19, 20, 24, 25, 29, 36, 40, 41, 42, 43, 46, 66, 75, 76, 77, 81, 83, 84, 101, 102, 103, 105, 106, 108, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 124, 136, 138, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 170, 197, 216, 227, 240, 241, 244, 247, 263

tuyển dụng nhân viên 102, 113, 145, 154

tuyển dụng thông minh 140

Twitter 20, 35, 79, 80, 84, 89, 130, 148, 166

tỷ lệ nghỉ việc 15, 39, 77, 108, 109, 110, 123, 125, 168, 169, 170, 172, 173, 242

U

Ubiquitousware 28

Ubisoft 231

UPS 229, 243, 244, 245, 246, 249

Upwork 155

Ư

ứng dụng Asana 233

Ứng dụng của dữ liệu hoạt động 81, 82

Ứng dụng của dữ liệu hội thoại 83

ứng dụng Messenger 41

V

Vai trò của vòng theo dõi sức khỏe 194

vấn đề đạo đức 19, 51, 221

vấn đề về cột sống 194

vắng mặt 11, 36, 76, 192, 234

văn hóa công ty 43, 89, 91, 103, 111, 112, 117, 120, 153, 157, 176, 242

Veriato 163, 232, 233

VINCI Construction UK 190

Vi phạm quy định về dữ liệu 221

VIRTISM VR 219

VirtualSpeech 219, 224

vị trí cấp độ C 154

vòng tay theo dõi sức khỏe Fitbit 32

vòng theo dõi sức khỏe 193, 194, 195

Vương quốc Anh 6

W

Walmart 147, 148, 149, 159, 197

Watson 34, 48, 99, 109, 125, 205, 271

X

xã hội hóa dữ liệu 268

xin cấp quyền sử dụng 134

Xin quyền sử dụng dữ liệu 245

xu hướng dữ liệu 261, 262

xử lý ngôn ngữ tự nhiên 35, 269, 271

Z

Zoomi 215, 224

Zugata 239, 248

Giới thiệu về nhóm hiệu đính

LÊ ĐỨC THUẬN

Ông Lê Đức Thuận hiện là Chuyên gia của Talentnet Corporation. Ông hoạt động trong lĩnh vực phát triển nhân tài, quản lý sự thay đổi của tổ chức và hệ thống đãi ngộ. Với hơn 30 năm kinh nghiệm, ông đã làm việc trong nhiều ngành công nghiệp khác nhau như dầu khí, hàng tiêu dùng nhanh, sản xuất, khách sạn và dịch vụ lưu trú, dịch vụ tài chính, tư vấn nhân sự tại Việt Nam, các nước trong khu vực châu Á, Thái Bình Dương và châu Úc.

Trước khi làm việc cho Talentnet Corporation, ông Lê Đức Thuận từng là Giám đốc Nhân sự cho nhiều công ty đa quốc gia tại Việt Nam và khu vực Đông Bắc Á như Schlumberger, Nestlé, BlueScope Steel, Transocean, Ho Tram Project Company, KS Drilling, Pavo Capital and Empire Hospitality. Ông cũng từng là Giám đốc Lương và Phúc lợi của Tập đoàn Transocean khu vực châu Á, Thái Bình Dương và châu Úc.

Ông Lê Đức Thuận là Cử nhân Quản trị Kinh doanh tốt nghiệp Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, Việt Nam. Ông tham gia nhiều khóa đào tạo về quản trị nhân sự và phát triển lãnh đạo do các công ty hàng đầu trên thế giới tổ chức như Schlumberger, Nestlé, Transocean, BlueScope Steel... Ông cũng tham gia các khóa học của Mercer và HAY về xây dựng và quản lý hệ thống đãi ngộ.

NGUYỄN HỮU PHƯỚC

Luật sư Nguyễn Hữu Phước nhận bằng Thạc sĩ Luật Thương mại quốc tế tại trường Đại học Luật Bristol (UWE), bằng cử nhân luật tại Đại học Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh và cử nhân ngôn ngữ (tiếng Anh) tại trường Đại học Sư phạm.

Luật sư Nguyễn Hữu Phước là người sáng lập của Công ty luật

Phuoc & Partners, ông có hơn 20 năm kinh nghiệm hành nghề tư vấn pháp lý cho doanh nghiệp, trong đó tập trung vào luật lao động và việc làm.

Luật sư Nguyễn Hữu Phước cũng là tác giả của 3 cuốn sách về luật lao động bao gồm: Sổ tay pháp luật lao động, Các câu hỏi thường gặp trong pháp luật lao động (đều xuất bản năm 2018) và Các biểu mẫu nhân sự khó tìm liên quan đến pháp luật lao động (xuất bản năm 2019).

TRẦN THỊ CHI LINH

Bà Trần Thị Chi Linh là Chuyên viên Nhân sự cấp cao (SPHRi) được chứng nhận bởi HRCI, Tổ chức uy tín hàng đầu thế giới về Chứng nhận Nhân sự quốc tế. Bà hiện là Giám đốc Nhân sự và Hành chính tại Tập đoàn Giáo dục & Quản lý khách sạn CitySmart. Bà có hơn 15 năm kinh nghiệm làm việc trong môi trường quốc tế, đa văn hóa với chuyên ngành Quản trị nhân sự, quản trị văn phòng và hành chính.

Bà Trần Thị Chi Linh là Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh và Marketing tại trường Đại học Libre de Bruxelles (ULB) và Trường Kinh doanh Solvay. Ngoài các tiêu chuẩn thực hành quản trị nhân sự tốt, bà Trần Thị Chi Linh đang tập trung phát triển về quản lý hiệu suất của nhân viên, các giải pháp quản lý hệ thống và hiệu suất bằng HRIS, ERP, AI và học máy.

NGUYỄN THỊ TRÚC MAI

Bà Nguyễn Thị Trúc Mai hiện là Giám đốc Nhân sự tại Ekino Vietnam. Với hơn 12 năm kinh nghiệm, bà đã làm việc trong các ngành công nghiệp khác nhau như hàng tiêu dùng nhanh, sản xuất, dược, công nghệ thông tin.

Trong quá trình quản trị nhân sự, bà tập trung vào các lĩnh vực tuyển dụng và giữ chân nhân tài; đào tạo và phát triển nhân viên; hệ thống phúc lợi và đãi ngộ. Hiện nay, bà đang nghiên cứu lĩnh vực tâm lý học và huấn luyện để cố vấn cho các tổ chức nói riêng và hỗ trợ sự phát triển tiềm năng của con người nói chung.

PHẠM THÚY PHƯƠNG

Bà Phạm Thúy Phương tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh (MBA) năm 2009 tại Trung tâm Đào tạo về Quản lý Pháp Việt (CFVG). Bà có 15 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực quản trị nhân sự tại các công ty đa quốc gia và nhiều kinh nghiệm trong việc xây

dựng các chính sách về nhân sự, chính sách tiền lương, chế độ đãi ngộ, quan hệ lao động và tuyển dụng cũng như triển khai hệ thống phần mềm nhân sự (HRIS).

Hiện bà đang phụ trách mảng tiền lương, chế độ đãi ngộ và mảng tuyển dụng tại Công ty Truyền hình số Vệ tinh Việt Nam (K+).

NGUYỄN ĐỨC TOÀN

Ông Nguyễn Đức Toàn hiện là Trưởng phòng Phát triển Nguồn nhân lực của Vina Kraft, một doanh nghiệp liên doanh giữa tập đoàn SCG (Thái Lan) và Rengo (Nhật Bản). Hơn 10 năm làm việc tại Vina Kraft, ông hoạt động trong các lĩnh vực như phụ trách tuyển dụng, lương bổng, quan hệ lao động, đào tạo…

Ông Nguyễn Đức Toàn đã tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh (MBA) tại Trung tâm Đào tạo về Quản lý Pháp Việt (CFVG) và không ngừng bồi dưỡng năng lực chuyên môn để theo đuổi đam mê trong lĩnh vực quản trị và phát triển nguồn nhân lực